

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO HÀNG
THEO TIÊU CHUẨN 5S TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ
PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: TRẦN THỊ THU TRINH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254050027

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG
BỘ MÔN LOGISTICS VÀ QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO HÀNG
THEO TIÊU CHUẨN 5S TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ
PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ**

- **GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN: TS. Phạm Thị Hoàng Mỹ**
SINH VIÊN THỰC HIỆN: Trần Thị Thu Trinh
MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254050027
KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

2. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Trần Thị Thu Trinh
- Chuyên ngành: Logistics và quản lý chuỗi cung ứng
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khóa học: 2022 - 2026

3. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO HÀNG THEO TIÊU CHUẨN 5S
TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ”

4. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

5. Các bảng biểu

6. Cán bộ hướng dẫn

- TS. Phạm Thị Hoàng Mỹ

7. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

8. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 30/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng hội nhập sâu rộng và cạnh tranh gay gắt, hoạt động logistics nói chung và quản lý kho nói riêng đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Kho hàng không chỉ đơn thuần là nơi lưu trữ hàng hóa mà còn là một mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vận hành, chất lượng dịch vụ và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Tuy nhiên, thực tế tại nhiều doanh nghiệp hiện nay cho thấy công tác quản lý kho vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: bố trí hàng hóa chưa hợp lý, thời gian tìm kiếm kéo dài, tình trạng tồn kho chưa được kiểm soát chặt chẽ, môi trường kho chưa đảm bảo vệ sinh và an toàn lao động. Những tồn tại này không chỉ làm giảm hiệu quả hoạt động mà còn gây lãng phí nguồn lực và làm gia tăng chi phí cho doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, việc áp dụng tiêu chuẩn 5S – một phương pháp quản lý có nguồn gốc từ Nhật Bản với các nguyên tắc: Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc và Sẵn sàng – được xem là giải pháp phù hợp nhằm cải thiện môi trường làm việc, tối ưu hóa không gian kho và nâng cao hiệu quả quản lý. Việc triển khai 5S không chỉ giúp xây dựng hệ thống kho khoa học, gọn gàng mà còn góp phần hình thành tác phong làm việc chuyên nghiệp, nâng cao ý thức kỷ luật của người lao động.

Xuất phát từ những lý do trên nên em chọn đề tài: “Quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ” nhằm nghiên cứu, phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp áp dụng 5S trong quản lý kho, góp phần nâng cao hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

• Mục tiêu chung

- Nghiên cứu phương pháp áp dụng tiêu chuẩn 5S trong quản lý kho tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu hóa không gian lưu trữ và cải thiện môi trường làm việc.

• Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý kho và tiêu chuẩn 5S trong doanh nghiệp, làm nền tảng cho quá trình nghiên cứu.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản lý kho tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ trên cơ sở các tiêu chí của 5S.
- Xác định các tồn tại, hạn chế chủ yếu cũng như phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý kho của doanh nghiệp theo tiêu chuẩn 5S.
- Đề xuất các giải pháp áp dụng tiêu chuẩn 5S phù hợp với điều kiện thực tiễn của Tổng Công ty, nhằm cải thiện công tác quản lý kho.
- Đánh giá tính khả thi và hiệu quả dự kiến của các giải pháp đề xuất, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả vận hành kho trong doanh nghiệp.

- **Nhiệm vụ thực hiện**

- Thu thập, tổng hợp và hệ thống hóa các tài liệu lý luận liên quan đến quản lý kho và tiêu chuẩn 5S trong doanh nghiệp.
- Khảo sát, thu thập số liệu và thông tin thực tế về hoạt động quản lý kho tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại doanh nghiệp.
- Xác định các tồn tại, hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý kho.
- Đề xuất các giải pháp áp dụng tiêu chuẩn 5S nhằm cải thiện công tác quản lý kho tại doanh nghiệp.
- Đánh giá tính khả thi của các giải pháp đề xuất trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu**

- Quy trình quản lý kho hàng theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.

- **Phạm vi nghiên cứu**

- Về không gian: Tại kho hàng nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ (Địa chỉ: Số 36 Ông Ích Đường - Phường Hòa Thọ Đông - Quận Cẩm Lệ - TP. Đà Nẵng).

- Về thời gian: Dữ liệu nghiên cứu được thu thập và phân tích trong giai đoạn từ năm 2023 đến năm 2025.

- Về nội dung: Nghiên cứu tập trung vào việc phân tích và đánh giá các hoạt động quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S, bao gồm: sàng lọc, sắp xếp, vệ sinh, tiêu chuẩn hóa và duy trì kỷ luật tại kho.

- **Phương pháp nghiên cứu:**

- **Phương pháp thu thập dữ liệu**

- + Thu thập dữ liệu thứ cấp từ các giáo trình chuyên ngành logistics và quản lý kho, tài liệu về tiêu chuẩn 5S, các bài báo khoa học, luận văn có liên quan, cũng như các nguồn thông tin uy tín trên internet (website doanh nghiệp, trang chuyên ngành).

- + Thu thập các tài liệu nội bộ của doanh nghiệp như báo cáo xuất – nhập – tồn kho, quy định làm việc tại kho và các tài liệu liên quan đến hoạt động quản lý kho.

- **Phương pháp phân tích và tổng hợp**

- + Tiến hành đọc, chọn lọc và tổng hợp các nội dung lý luận từ tài liệu đã thu thập về quản lý kho và 5S

- + Phân tích các số liệu và thông tin thực tế tại doanh nghiệp theo từng nội dung của 5S (sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng) nhằm đánh giá mức độ áp dụng trong thực tế.

- **Phương pháp so sánh và đánh giá thực trạng**

- + Đối chiếu giữa các nguyên tắc, tiêu chí của tiêu chuẩn 5S trong tài liệu lý thuyết với tình hình thực tế tại kho của doanh nghiệp, từ đó xác định những điểm đã thực hiện tốt và những hạn chế còn tồn tại trong công tác quản lý kho.

4. Kết cấu khóa luận

- Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài gồm 3 chương bao gồm:

- Chương 1 Cơ sở lý luận về quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S.

- Chương 2: Thực trạng về công tác quản lý kho hàng theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.

- Chương 3: Các giải pháp để hoàn thiện công tác quản lý kho hàng theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.

LỜI CẢM ƠN

Em xin chân thành gửi lời tri ân đến quý thầy cô Khoa Kinh tế – Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng đã tận tâm giảng dạy, truyền đạt kiến thức và định hướng cho em trong suốt thời gian học tập. Những kiến thức nền tảng cùng phương pháp tư duy mà thầy cô trang bị chính là hành trang quan trọng giúp em tự tin thực hiện và hoàn thiện đề tài. Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô Phạm Thị Hoàng Mỹ – giảng viên hướng dẫn, người đã luôn tận tình hỗ trợ, góp ý và theo sát em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận. Sự hướng dẫn chu đáo và những nhận xét mang tính định hướng của cô đã giúp em hoàn thiện bài nghiên cứu một cách rõ ràng và có hệ thống hơn.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám đốc cùng toàn thể anh/chị cán bộ, nhân viên tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ đã tạo điều kiện thuận lợi để em được tiếp cận thực tế, thu thập thông tin và học hỏi kinh nghiệm trong môi trường làm việc chuyên nghiệp. Đây là cơ hội quý báu giúp em gắn kết lý thuyết với thực tiễn.

Quá trình học tập và thực hiện khóa luận đã giúp em tích lũy thêm nhiều kiến thức, đồng thời rèn luyện kỹ năng phân tích, tư duy và tác phong làm việc. Tuy nhiên, do còn hạn chế về thời gian và kinh nghiệm, bài khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý thầy cô và quý công ty để hoàn thiện hơn trong thời gian tới.

Cuối cùng, em xin kính chúc quý thầy cô, Ban Giám hiệu nhà trường cùng toàn thể cán bộ, nhân viên Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ luôn dồi dào sức khỏe, thành công và ngày càng phát triển.

Em xin chân thành cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày 30 tháng 05 năm 2026

Sinh viên thực hiện

Trần Thị Thu Trinh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP II

LỜI MỞ ĐẦU I

1. Tính cấp thiết của đề tài I

2. Mục tiêu nghiên cứu I

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... II

4. Kết cấu khóa luậnIII

LỜI CẢM ƠN IV

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN LÝ KHO THEO TIÊU CHUẨN 5S....1

1.1. Tổng quan về quản lý kho1

1.1.1. Khái niệm kho hàng.....1

1.1.2. Phân loại kho hàng.....1

1.1.3. Vai trò của kho trong doanh nghiệp.....5

1.1.4. Các hoạt động chính của quản lý kho6

1.1.5. Quy trình nghiệp vụ quản lý kho hàng13

1.2. Cơ sở lý luận về quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S14

1.2.1. Tổng quan về 5S.....14

1.2.2. Mô hình áp dụng 5S trong quản lý kho18

1.3. Các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ.....26

1.3.1. Các quy định pháp lý.....26

1.3.2. Hệ thống chứng từ27

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO HÀNG THEO TIÊU CHUẨN 5S TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HOÀ THỌ .30

2.1. Tổng quan về Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ30

2.1.1. Giới thiệu về Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.....30

2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.....32

2.1.3. Ngành nghề kinh doanh34

2.1.4 Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ từng phòng ban của công ty	36
2.1.5. Các nguồn lực của doanh nghiệp	39
2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty.....	51
2.2.1 Cơ cấu doanh thu.....	51
2.2.2 Đối thủ cạnh tranh.....	52
2.2.3Yếu tố khách hàng	54
2.3. Thực trạng quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S.....	57
2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kho	57
2.3.2 Quy trình quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng công ty Cổ Phần Dệt May Hoà Thọ	70
2.3.3 Minh hoạ quy trình quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S -chi tiết các bước trong quy trình áp dụng vào lô hàng thực tế - lô hàng 129545.....	72
2.4 Đánh giá:	81
2.4.1 Ưu điểm và hạn chế của cả quy trình/ các bước trong quy trình.	81
2.4.2 Nguyên nhân của những hạn chế trong quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S	83
2.4.3 Đánh giá hiệu quả 5S qua các năm 2023, 2024, 2025	85
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO THEO TIÊU CHUẨN 5S TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HOÀ THỌ	90
3.1. Định hướng và mục tiêu:	90
3.1.1 Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh.....	90
3.1.2 Định hướng và mục tiêu phát triển chung của đơn vị trong thời gian tới:	91
3.2 Giải pháp hoàn thiện quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S	92
3.2.1 Các giải pháp chính	92
3.3. Điều kiện và cách thức thực hiện giải pháp	98
3.3.1 Điều kiện về nhân sự.....	98
3.3.2 Điều kiện cơ sở vật chất.....	99
3.3.3 Điều kiện về tài chính	99
3.3.4 Lộ trình triển khai	100
3.4. Đề xuất mở rộng: Nâng cấp lên mô hình quản lý kho 7S	106
3.5. Kiến nghị	109

KẾT LUẬN	112
PHỤ LỤC.....	114
TÀI LIỆU THAM KHẢO	117

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Tên	Trang
Sơ đồ 1.1: Sơ đồ quy trình quản lý kho hàng	13
Sơ đồ 1.2: Sơ đồ mô hình 5S trong quản lý kho	18
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ	35
Sơ đồ 2.2: Điểm phân phối bán hàng trong nước của Tổng công ty Dệt may Hoà Thọ	55
Sơ đồ 2.3: Thị trường xuất khẩu Tổng Công Ty Dệt may Hoà Thọ	56
Sơ đồ 2.4: Sơ đồ kho hàng nguyên vật liệu Tổng Công ty Cổ phần dệt may Hòa Thọ	59
Sơ đồ 2.5: Cơ cấu bộ máy kho nguyên vật liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ	65
Sơ đồ 2.6: Quy trình nhập – xuất kho NPL theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ	70

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng	Trang
Bảng 2.1: Thống kê số lượng nguồn lao động trong các năm 2023, 2024, 2025	40
Bảng 2.2: Mức lương người lao động	41
Bảng 2.3: Tình hình tài chính của Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ	44
Bảng 2.4: Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2022, 2023, 2024	48
Bảng 2.5: Bảng so sánh doanh thu thuần hợp nhất ngành may – ngành sợi	50
Bảng 2.6: Bảng so sánh lợi nhuận gộp ngành may – ngành sợi	51
Bảng 2.7: Một số khách hàng nội địa của Công Ty Hoà Thọ cung cấp	54
Bảng 2.8: Một số khách hàng xuất khẩu của Công Ty Hoà Thọ cung cấp	55
Bảng 2.9: Bảng tổng hợp chứng từ theo chuỗi 5S – lô hàng 129545	79
Bảng 3.1: Lộ trình triển khai 5S tại kho nguyên phụ liệu Hòa Thọ giai đoạn 2026–2028	96
Bảng 3.2: Kế hoạch triển khai chi tiết Giai đoạn 1	99
Bảng 3.3: Hệ thống KPI đánh giá hiệu quả 5S	100
Bảng 3.4: Phân tích chi phí – lợi ích dự kiến	101

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

Hình ảnh	Trang
Hình 2.1: LOGO Công ty	30
Hình 2.2: Kho nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ	60
Hình 2.3: Bảng ghi chép nhiệt độ và độ ẩm định kỳ tại kho	60
Hình 2.4: Thiết bị đo nhiệt độ – độ ẩm	61
Hình 2.5: Kho nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ	62
Hình 2.6: Hình: Tủ thuốc y tế và biên bản kiểm tra tủ thuốc định kỳ tại kho NPL – Hòa Thọ	64
Hình 2.7: Trang thiết bị trong kho	65
Hình 2.8: Bảng nội quy PCCC, biển cấm lửa và cấm hút thuốc tại khu vực kho	66
Hình 2.9: Biển chỉ dẫn vị trí bình chữa cháy và hướng dẫn sử dụng tại kho	67
Hình 2.10: Hộp cuộn vòi chữa cháy PCCC và Nội quy kho niêm yết tại lối vào	67
Hình 2.11: Bảng danh sách người ra vào kho	69
Hình 2.12: Commercial Invoice lô hàng 129545 – FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT & EXPORT CO., LTD	72
Hình 2.13: Phiếu nhập kho lô hàng 129545	73
Hình 2.14: Biên bản kiểm tra vải lô 129545	74
Hình 2.15: Biên bản Tổng hợp Tình trạng Nguyên liệu – lô 129545	75
Hình 2.16: Thẻ kho lô vải 129545 – theo dõi biến động nhập xuất tồn theo thời gian thực	76
Hình 2.17: Phiếu xuất kho số 1432/26PXNL (28/01/2026) – xuất NPL cho đơn hàng CYTOV	77
Hình 2.18: Phiếu xuất kho số 1794/26PXNL (02/02/2026) – xuất NPL lần 2	78

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký tự viết tắt	Từ đầy đủ	Ý nghĩa
1	5S	Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke	Sàng lọc – Sắp xếp – Sạch sẽ – Săn sóc – Sẵn sàng
2	BSCI	Business Social Compliance Initiative	Sáng kiến tuân thủ trách nhiệm xã hội doanh nghiệp
3	CFS	Container Freight Station	Kho hàng lẻ
4	CIF	Cost, Insurance and Freight	Giá bao gồm chi phí, bảo hiểm và cước vận chuyển
5	CMT	Cut – Make – Trim	Cắt – May – Hoàn thiện
6	FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
7	FIFO	First In – First Out	Nhập trước – Xuất trước
8	FEFO	First Expired – First Out	Hết hạn trước – Xuất trước
9	FOB	Free on Board	Giao hàng lên tàu
10	PO	Purchase Order	Đơn đặt hàng
11	QR	Quick Response	Mã phản hồi nhanh
12	RFID	Radio Frequency Identification	Nhận dạng tần số vô tuyến
13	SKU	Stock Keeping Unit	Đơn vị lưu kho
14	SOP	Standard Operating Procedure	Quy trình vận hành chuẩn
15	TPS	Toyota Production System	Hệ thống sản xuất Toyota
16	TQM	Total Quality Management	Quản lý chất lượng toàn diện

17	VITAS	Vietnam Textile and Apparel Association	Hiệp hội Dệt May Việt Nam
18	WMS	Warehouse Management System	Phần mềm quản lý kho
19	WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production	Sản xuất có trách nhiệm được công nhận toàn cầu
20	MTV		Một thành viên
21	PCCC		Phòng cháy chữa cháy

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN LÝ KHO THEO TIÊU CHUẨN 5S

1.1. Tổng quan về quản lý kho

1.1.1. Khái niệm kho hàng

Kho hàng là một bộ phận cốt lõi, giữ vai trò trung tâm trong việc lưu trữ, bảo quản và điều phối hàng hóa trong toàn bộ chuỗi cung ứng của doanh nghiệp. Về mặt kỹ thuật, kho hàng là các công trình được thiết kế chuyên biệt nhằm thực hiện chức năng tiếp nhận, lưu trữ và quản lý nhiều loại hàng hóa khác nhau, bao gồm nguyên vật liệu, vật tư phục vụ sản xuất, bán thành phẩm và thành phẩm trước khi được đưa ra thị trường hoặc phân phối đến khách hàng.

Tuy nhiên, kho hàng không chỉ đơn thuần là không gian vật lý dùng để lưu trữ hàng hóa. Trong bối cảnh chuỗi cung ứng hiện đại, kho hàng còn đóng vai trò như một trung tâm điều phối, góp phần cân đối giữa cung và cầu. Việc duy trì mức tồn kho hợp lý giúp doanh nghiệp chủ động ứng phó với những biến động của thị trường, hạn chế rủi ro gián đoạn trong sản xuất cũng như chậm trễ trong giao hàng. Qua đó, kho hàng góp phần đảm bảo dòng chảy hàng hóa diễn ra liên tục, ổn định và hiệu quả.

Bên cạnh đó, kho hàng còn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động vận chuyển, phân phối và xử lý đơn hàng. Nhờ hệ thống kho vận được tổ chức hợp lý, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa chi phí lưu kho, chi phí vận tải, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Như vậy, kho hàng không chỉ thực hiện chức năng lưu trữ mà còn là yếu tố mang tính chiến lược, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

1.1.2. Phân loại kho hàng

a. Phân loại kho hàng theo hàng hóa phục vụ cho sản xuất

• Kho nguyên vật liệu

Đây là nơi lưu trữ các loại nguyên liệu thô và vật liệu đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất. Tùy theo ngành nghề và đặc thù kinh doanh, kho này có thể chứa gỗ, kim loại, hóa chất, nhựa, vải vóc, v.v. Đây là những yếu tố đầu vào quan trọng, trải qua quá trình chế biến để tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh. Nguyên vật liệu được chia thành các nhóm chính như:

– Nguyên vật liệu chính: Tham gia trực tiếp tạo thành sản phẩm.

- Bán thành phẩm mua ngoài: Các chi tiết do đơn vị khác sản xuất, mua về để lắp ráp.
- Vật liệu phụ: Không tạo thành sản phẩm chính, có tác dụng phụ hoặc hỗ trợ sản xuất.
- Nhiên liệu: Cung cấp nhiệt năng, quản lý riêng do đặc thù lý – hóa.
- Phụ tùng thay thế: Chi tiết dùng để thay thế cho máy móc, thiết bị.
- Thiết bị xây dựng cơ bản và vật kết cấu: Phục vụ xây lắp công trình, không phải vật liệu xây dựng thông thường.
- Vật liệu khác: Vật liệu đặc biệt, loại bỏ, thu nhặt hoặc phế liệu sau sản xuất.

Kho nguyên vật liệu không chỉ đảm bảo việc cung ứng đầy đủ và kịp thời cho sản xuất mà còn đóng vai trò quan trọng trong chuỗi cung ứng liên kết giữa các ngành. Trong thực tế, một thành phẩm công nghiệp có thể trở thành nguyên vật liệu đầu vào cho ngành sản xuất khác, ví dụ như thép được sử dụng trong ngành ô tô, trong khi bản thân thép lại được sản xuất từ quặng sắt, than cốc và đá vôi.

• **Kho bán thành phẩm**

Kho bán thành phẩm là khu vực lưu trữ các sản phẩm đang trong quá trình sản xuất nhưng chưa hoàn thiện, cần tiếp tục trải qua các công đoạn gia công để trở thành thành phẩm cuối cùng. Đây là nơi tập trung các chi tiết, linh kiện hoặc bộ phận sản phẩm đã hoàn thành một phần quy trình chế tạo nhưng chưa đủ điều kiện để đưa ra thị trường. Các mặt hàng trong kho bán thành phẩm thường tồn tại ở trạng thái chưa hoàn chỉnh, có thể chưa được lắp ráp đầy đủ hoặc chưa thực hiện các bước cuối cùng như kiểm tra chất lượng, hoàn thiện kỹ thuật và đóng gói. Tùy theo đặc điểm sản xuất của doanh nghiệp, bán thành phẩm có thể được phân chia theo từng công đoạn hoặc mức độ hoàn thiện khác nhau để thuận tiện cho quá trình tiếp tục xử lý.

• **Kho thành phẩm**

Kho thành phẩm là nơi lưu trữ các sản phẩm đã hoàn thiện, sẵn sàng cho việc phân phối ra thị trường hoặc giao đến khách hàng. Đây là giai đoạn cuối cùng trong chuỗi sản xuất, khi sản phẩm đã trải qua đầy đủ các công đoạn chế tạo, kiểm tra chất lượng và đóng gói. Các hàng hóa trong kho thành phẩm thường ở trạng thái hoàn chỉnh, có thể xuất kho ngay khi có yêu cầu từ khách hàng hoặc kế hoạch phân phối. Tùy theo đặc điểm kinh doanh, thành phẩm có thể được phân loại theo chủng loại,

quy cách, lô hàng hoặc đơn hàng để thuận tiện cho quá trình xuất kho. Kho thành phẩm không chỉ đảm bảo việc lưu trữ sản phẩm mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động phân phối, giúp doanh nghiệp đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của thị trường và các đối tác.

- **Kho vật tư, phụ tùng**

Kho vật tư, phụ tùng là nơi lưu trữ các loại vật tư, linh kiện, công cụ và dụng cụ phục vụ cho quá trình sản xuất và bảo trì thiết bị trong doanh nghiệp. Các vật tư này có thể bao gồm dụng cụ sản xuất, thiết bị hỗ trợ, linh kiện thay thế, cũng như các vật liệu tiêu hao sử dụng trong quá trình vận hành. Các mặt hàng trong kho vật tư, phụ tùng thường không trực tiếp cấu thành nên sản phẩm nhưng đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra liên tục. Tùy theo đặc điểm sử dụng, vật tư có thể được phân loại thành các nhóm như: công cụ dụng cụ, phụ tùng thay thế, vật tư tiêu hao và thiết bị hỗ trợ. Kho vật tư, phụ tùng giúp đảm bảo sự sẵn sàng của các yếu tố phục vụ sản xuất, góp phần hạn chế gián đoạn trong quá trình vận hành và đáp ứng kịp thời nhu cầu sửa chữa, thay thế khi cần thiết.

- b. Phân loại kho hàng theo tính chất tiêu chuẩn hóa**

- **Kho sản phẩm tiêu chuẩn hóa**

Kho sản phẩm tiêu chuẩn hóa là nơi lưu trữ các loại hàng hóa có đặc điểm ổn định về mẫu mã, quy cách và chất lượng, thường được sản xuất hàng loạt với số lượng lớn. Những sản phẩm này có vòng đời dài, ít thay đổi theo thời gian và không yêu cầu điều kiện bảo quản đặc biệt, do đó có thể lưu trữ trong môi trường thông thường. Các mặt hàng trong kho sản phẩm tiêu chuẩn hóa thường là các sản phẩm tiêu dùng phổ biến như đồ điện tử gia dụng, đồ gia dụng hoặc hàng tiêu dùng đóng gói. Do tính đồng nhất cao, các sản phẩm này thường được phân loại và sắp xếp theo mã hàng, lô sản xuất hoặc chủng loại để thuận tiện cho việc lưu trữ và xuất kho.

- **Kho sản phẩm chuyên biệt**

Kho sản phẩm chuyên biệt là nơi lưu trữ các loại hàng hóa có yêu cầu bảo quản nghiêm ngặt về điều kiện môi trường như nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng hoặc mức độ an toàn. Những sản phẩm này thường có tính chất đặc thù, dễ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài nên cần được bảo quản trong các điều kiện kiểm soát chặt chẽ nhằm đảm bảo chất lượng trong suốt quá trình lưu trữ. Các mặt hàng trong kho này có thể

bao gồm thực phẩm tươi sống, dược phẩm, hóa chất hoặc các sản phẩm y tế. Tùy theo đặc tính của từng loại hàng hóa, kho sản phẩm chuyên biệt có thể được phân chia thành các khu vực riêng như kho lạnh, kho đông lạnh, kho hóa chất hoặc kho bảo quản vô trùng để phù hợp với yêu cầu lưu trữ cụ thể.

c. Phân loại kho hàng theo loại hình kinh doanh

- **Kho công cộng và kho bảo thuế (Bonded Warehouse)**

Kho công cộng: Là loại kho do các tổ chức hoặc doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kho vận đầu tư và vận hành, cho phép nhiều chủ hàng khác nhau thuê để lưu trữ hàng hóa. Hình thức này giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đầu tư kho riêng, đồng thời linh hoạt trong việc lưu trữ và phân phối hàng hóa theo nhu cầu.

Kho bảo thuế (Bonded Warehouse): Là loại kho được cơ quan hải quan cho phép thành lập để lưu trữ hàng hóa nhập khẩu chưa hoàn thành nghĩa vụ thuế. Hàng hóa trong kho bảo thuế được tạm hoãn nộp thuế cho đến khi được đưa ra tiêu thụ nội địa hoặc thực hiện tái xuất. Loại kho này thường được sử dụng nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tối ưu dòng tiền và linh hoạt trong hoạt động kinh doanh quốc tế.

- **Kho ngoại quan (Customs Warehouse)**

Kho ngoại quan là khu vực kho bãi được thành lập theo quy định của pháp luật, dùng để lưu giữ hàng hóa đã làm thủ tục hải quan nhập khẩu nhưng chưa nộp thuế, hoặc hàng hóa từ nước ngoài đưa vào để chờ xuất khẩu đi nước khác. Đây là loại kho đặc biệt phục vụ cho hoạt động thương mại quốc tế, chịu sự giám sát của cơ quan hải quan. Hàng hóa trong kho ngoại quan có thể được lưu trữ trong một khoảng thời gian nhất định trước khi thực hiện các hoạt động như tái xuất, chuyển khẩu hoặc đưa vào tiêu thụ nội địa theo quy định. Loại kho này giúp doanh nghiệp linh hoạt trong hoạt động xuất nhập khẩu, đồng thời tối ưu hóa chi phí và thời gian lưu chuyển hàng hóa.

- **Kho đa năng**

Đây là loại kho được thiết kế để lưu trữ nhiều loại hàng hóa khác nhau, đáp ứng nhu cầu đa dạng của các mô hình kinh doanh. Loại kho này có khả năng thích ứng cao, cho phép lưu trữ đồng thời nhiều chủng loại hàng với đặc điểm và yêu cầu bảo quản khác nhau. Các hàng hóa trong kho đa năng thường được phân chia theo từng khu vực hoặc nhóm hàng cụ thể nhằm đảm bảo thuận tiện cho việc lưu trữ và xuất

kho. Hệ thống kệ, thiết bị xếp dỡ và bố trí không gian trong kho được thiết kế linh hoạt, có thể điều chỉnh phù hợp với đặc điểm của từng loại hàng hóa.

- **Kho cho thuê theo hợp đồng**

Đây là hình thức thuê kho dựa trên hợp đồng giữa bên cho thuê và bên thuê, trong đó bên cho thuê cam kết cung cấp dịch vụ kho bãi phù hợp với nhu cầu của bên thuê. Loại kho này có thể được điều chỉnh linh hoạt để đáp ứng mục tiêu sử dụng cụ thể của từng doanh nghiệp. Hợp đồng thuê kho thường mang tính dài hạn, hỗ trợ chia sẻ rủi ro giữa các bên trong chuỗi sản xuất - phân phối, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và chất lượng dịch vụ logistics.

- **Kho CFS (Container Freight Station)**

Kho CFS (Container Freight Station) là loại kho bãi được sử dụng để thu gom, phân loại và xử lý hàng lẻ (LCL – Less than Container Load) trước khi đóng vào container hoặc sau khi được dỡ ra từ container. Đây là điểm trung gian quan trọng trong hoạt động vận tải hàng hóa bằng container, đặc biệt trong lĩnh vực xuất nhập khẩu. Tại kho CFS, hàng hóa từ nhiều chủ hàng khác nhau sẽ được tập kết, phân loại và đóng ghép chung vào một container để vận chuyển, hoặc ngược lại, được tháo dỡ và phân tách khi hàng đến. Tại Việt Nam, kho CFS thường được hiểu là địa điểm giao nhận hàng lẻ, phục vụ cho hoạt động gom hàng xuất khẩu và chia hàng nhập khẩu.

1.1.3. Vai trò của kho trong doanh nghiệp

- **Đảm bảo tính liên tục trong sản xuất và phân phối hàng hoá**

Nhu cầu tiêu dùng thường biến thiên theo mùa vụ và có những dao động khó lường. Đồng thời, các nguồn cung cấp hàng hóa luôn có những diễn biến phức tạp, trong khi hoạt động sản xuất phải được duy trì liên tục để đảm bảo chất lượng ổn định và chi phí hợp lý. Đây là lý do vì sao lượng dự trữ hàng hóa trong kho hàng đóng một vai trò quan trọng. Kho hàng giúp doanh nghiệp có thể đối phó với những thay đổi bất thường của điều kiện kinh doanh. Nó đóng vai trò như một "bảo hiểm" cho doanh nghiệp, phòng ngừa rủi ro và điều hoà quá trình sản xuất. Khi có biến động về cung cấp hoặc yêu cầu tăng đột ngột, kho hàng cung cấp một nguồn cung cấp dự phòng để đảm bảo sự liên tục trong sản xuất và đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo đúng thời gian. Điều này không chỉ giữ cho doanh nghiệp linh hoạt trong

việc thích nghi với thị trường mà còn giảm thiểu rủi ro và đảm bảo chất lượng sản phẩm ổn định với chi phí hợp lý.

- **Giúp doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất, vận chuyển và phân phối hàng hoá**

Một trong những vai trò của kho hàng mang lại cho doanh nghiệp là tiết kiệm chi phí sản xuất, vận chuyển, phân phối hàng hoá. Kho hàng tối ưu hóa không gian lưu trữ, tận dụng diện tích kho hàng một cách hiệu quả và giảm chi phí thuê hoặc bảo trì kho. Đồng thời, việc quản lý tồn kho một cách chính xác giúp tránh lãng phí hàng hoá và giảm thiểu chi phí bảo quản. Vị trí chiến lược của kho hàng cho phép tối ưu hóa quy trình vận chuyển, giúp giảm chi phí vận chuyển bằng cách gộp đóng gói và vận chuyển hàng hóa trong các lô lớn hơn. Kho hàng cũng đóng vai trò là trung tâm phân phối, giúp tối ưu hóa quy trình phân phối và sử dụng các phương tiện và quy trình phân phối hiệu quả hơn.

- **Hỗ trợ cung cấp dịch vụ khách hàng nhanh chóng**

Kho hàng đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng của khách hàng. Bằng cách duyệt và phân phối hàng hóa một cách hiệu quả, kho hàng giúp đảm bảo rằng khách hàng nhận được sản phẩm hoặc dịch vụ theo thời gian và chất lượng mong muốn. Ngoài ra tại kho hàng, doanh nghiệp cũng có thể cung cấp thêm các dịch vụ liên quan đến kho hàng. Chẳng hạn như đóng gói, kiểm tra chất lượng và chuẩn bị đơn hàng, tạo ra giá trị bổ sung cho khách hàng.

1.1.4. Các hoạt động chính của quản lý kho

1.1.4.1. Nhập kho và xuất kho

Khái niệm nhập kho và xuất kho

Nhập - xuất hàng hóa trong kho là quá trình ghi nhận và thực hiện việc đưa hàng hóa vào kho (nhập kho) và lấy hàng hóa ra khỏi kho (xuất kho) theo đúng quy trình, chứng từ và quy định của doanh nghiệp. Đây là những nghiệp vụ cơ bản, diễn ra thường xuyên trong công tác quản lý kho hàng, có vai trò phục vụ cho các mục tiêu sản xuất, kinh doanh hoặc phân phối của doanh nghiệp.

Đối với nhập kho

Nhập kho là quá trình tiếp nhận hàng hóa từ các nguồn bên ngoài hoặc nội bộ như nhà cung cấp, đơn vị sản xuất, hoặc hàng hoàn trả. Trước khi hàng được đưa vào

kho, cần tiến hành kiểm tra tình trạng thực tế về số lượng, chất lượng, bao bì, mã hàng, hạn sử dụng và các yếu tố liên quan khác, đồng thời đối chiếu với chứng từ như hóa đơn, packing list, phiếu giao hàng, phiếu nhập kho. Chỉ khi hàng hóa đạt yêu cầu và đầy đủ chứng từ hợp lệ, mới được phép lưu trữ trong kho theo đúng quy định.

- **Yêu cầu cần đảm bảo khi nhập kho hàng hóa**

- Kiểm nhận hàng hóa về mặt số lượng (thừa, thiếu).
- Kiểm nhận hàng hóa về mặt chất lượng, đặc biệt lưu ý với hàng móp méo, bể vỡ hoặc hàng quá hạn sử dụng.
- Sau khi kiểm tra hàng hóa tiến hành lập phiếu nhập kho, phiếu nhập kho phải có đầy đủ chữ ký xác nhận của các bên liên quan.
- Dữ liệu hàng nhập kho phải được đảm bảo cập nhật kịp thời, chính xác.

- **Hạng mục kiểm tra khi nhập hàng**

- Kiểm tra nhập kho đúng mã hàng (đối chiếu Packing List, Catalog), đúng loại hàng.
- Kiểm tra hàng được giao đúng người, đúng đơn vị.
- Kiểm tra số lượng hàng hóa bằng cách đếm số lượng và đối chiếu với chứng từ, chỉ được ghi nhận số lượng thực tế kiểm đếm được.
- Kiểm tra chất lượng, tình trạng hàng hóa bị hư hỏng hay không để báo cáo lại với cấp trên và nhà cung cấp.
- Kiểm tra ngày sản xuất và ngày hết hạn, nếu hàng đã hết hạn, để riêng và phản hồi với nhà cung cấp.

Đối với xuất kho

Xuất kho là quá trình đưa hàng hóa ra khỏi kho để phục vụ cho các mục đích như sản xuất, giao hàng cho khách hàng hoặc luân chuyển nội bộ. Việc xuất hàng cần được thực hiện theo đúng trình tự và thủ tục, Phiếu đề nghị xuất kho, lệnh xuất hàng hoặc các văn bản phê duyệt liên quan phải hợp lệ và có đầy đủ chữ ký của người có thẩm quyền. Hàng hóa phải được kiểm tra, xác nhận chính xác về chủng loại, số lượng và đối tượng nhận trước khi tiến hành bàn giao.

- **Yêu cầu khi xuất kho hàng hóa**

- Chỉ có người có trách nhiệm (nếu là khách hàng thì phải có giấy giới thiệu và giấy tờ xác minh danh tính để đề phòng có người nhặt được chứng từ đi nhận hàng), cầm phiếu đề nghị xuất hàng được duyệt mới được đến kho nhận hàng.

- Chỉ xuất hàng đúng số lượng, trọng lượng và chủng loại đã được duyệt trên chứng từ hay phiếu đề nghị xuất hàng.
- Luôn phải cập nhật lượng hàng hóa có trong kho hàng, công việc kiểm kê phải thực hiện chu đáo và đúng kỳ.
- Hàng hóa sau khi xuất xong phải được thu xếp lại gọn gàng, để chỗ cho việc xếp hàng hóa khác. Các loại hàng hóa thừa phải để vào khu vực riêng xử lý sau.
- **Hạng mục kiểm tra khi xuất hàng**
- Kiểm tra chứng từ xuất kho như phiếu đề nghị xuất kho, lệnh xuất hàng hoặc các văn bản phê duyệt liên quan phải hợp lệ và có đầy đủ chữ ký của người có thẩm quyền.
- Đối với khách hàng, cần kiểm tra giấy giới thiệu và giấy tờ tùy thân để xác minh đúng người nhận.
- Kiểm tra số lượng, chất lượng, chủng loại, mẫu mã của hàng hóa chuẩn bị xuất khỏi kho, đảm bảo xuất đúng và xuất đủ hàng hóa.
- Kiểm tra bao bì, đóng gói phải còn nguyên, chắc chắn và đúng quy cách vận chuyển.
- Kiểm tra khu vực lưu trữ để đưa ra phương án bốc dỡ hàng hóa phù hợp.

1.1.4.2. Lưu kho hàng hóa

Khái niệm lưu kho

Lưu kho là quá trình tổ chức, kiểm soát và giám sát toàn bộ hoạt động liên quan đến việc lưu trữ hàng hóa trong kho. Mục tiêu của lưu kho là đảm bảo hàng hóa được bảo quản an toàn, sắp xếp khoa học, dễ tìm kiếm, kiểm soát tốt số lượng - chất lượng, từ đó phục vụ hiệu quả cho hoạt động sản xuất, kinh doanh và phân phối của doanh nghiệp. Quản lý lưu kho hiệu quả góp phần giảm thiểu thất thoát, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu suất vận hành tổng thể.

Vai trò của lưu kho

- **Đảm bảo sẵn sàng cung ứng hàng hóa đúng thời điểm và đúng chất lượng**

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của quản lý lưu kho là bảo đảm hàng hóa luôn có sẵn, sẵn sàng cung cấp khi cần thiết, và đạt chất lượng yêu cầu. Quá trình bảo quản hàng hóa một cách hợp lý giúp doanh nghiệp tránh được tình trạng thiếu hụt nguyên liệu, đảm bảo tiến độ sản xuất không bị gián đoạn và đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

- **Đảm bảo chất lượng hàng hóa lưu kho**

Quá trình lưu kho phải đảm bảo hàng hóa không bị hư hỏng, hao hụt, hay giảm chất lượng trong suốt quá trình lưu trữ. Điều này bao gồm việc kiểm soát các yếu tố môi trường như nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng, và các tác động vật lý (va đập, côn trùng...). Việc duy trì điều kiện bảo quản phù hợp sẽ giúp bảo vệ giá trị hàng hóa và giảm thiểu thiệt hại cho doanh nghiệp.

- **Tối ưu hóa không gian và tổ chức kho bãi**

Quản lý lưu kho hiệu quả đòi hỏi việc sắp xếp kho hàng phải khoa học và tối ưu hóa không gian sử dụng. Việc phân loại, phân chia các khu vực lưu trữ và xếp đặt hàng hóa một cách hợp lý giúp giảm thiểu thời gian tìm kiếm và bốc xếp. Việc này không chỉ tiết kiệm không gian mà còn tăng hiệu quả vận hành kho, giảm thiểu chi phí nhân công và tăng tốc độ di chuyển, giao nhận hàng hóa. Từ đó, doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu giảm thiểu chi phí lưu kho mà vẫn đảm bảo hiệu quả công việc.

- **Kiểm soát thông tin hàng hóa trong kho**

Theo dõi và cập nhật chính xác thông tin về số lượng, vị trí và tình trạng của hàng hóa. Điều này đảm bảo tính minh bạch trong quá trình quản lý và cung cấp dữ liệu kịp thời cho các bộ phận liên quan, giúp ra quyết định hiệu quả.

- **Giảm chi phí lưu kho**

Bảo quản tốt hàng hóa là yếu tố trực tiếp giúp giảm chi phí lưu kho, nhất là chi phí hao hụt hàng hóa, từ đó nâng cao hiệu quả kinh tế và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Hàng hóa được bảo quản đúng kỹ thuật cũng tạo được sự tin tưởng từ khách hàng về chất lượng sản phẩm.

Các hoạt động trong lưu kho hàng hóa

- **Bảo quản hàng hóa trong kho**

Bảo quản hàng hóa trong kho yêu cầu phải kiểm soát được các điều kiện môi trường nhằm giữ cho hàng hóa không bị hư hỏng, giảm chất lượng hay mất mát trong suốt thời gian lưu kho. Nói cách khác phải giữ cho hàng hóa luôn trong tình trạng tốt nhất, sẵn sàng cho việc sử dụng và phân phối khi cần. Mỗi hàng hóa sẽ có các tiêu chuẩn bảo quản khác nhau nhưng cần lưu ý một vài điểm sau:

- Phân loại hàng hóa rõ ràng: Trước khi lưu kho, cần phân loại hàng theo đặc tính như dễ vỡ, dễ cháy, dễ hư hỏng, hoặc theo kích thước, trọng lượng,... để bố trí vị trí lưu trữ phù hợp, tránh nhầm lẫn và hư hại.
- Tuân thủ điều kiện môi trường phù hợp: Cần đảm bảo nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng và thông gió trong kho đạt tiêu chuẩn phù hợp với từng loại hàng hóa.
- Sắp xếp hàng hóa khoa học: Hàng hóa nên được sắp xếp gọn gàng trên kệ, pallet để thuận tiện trong quá trình lấy hàng và kiểm kê. Tránh chất chồng quá cao gây đổ vỡ hoặc biến dạng hàng hóa.
- Ghi nhãn, mã hóa rõ ràng: Mỗi loại hàng hóa cần có tem nhãn đầy đủ thông tin về mã hàng, tên hàng, ngày nhập, ngày sản xuất, vị trí lưu kho... để thuận tiện trong tra cứu, theo dõi và kiểm soát tồn kho.
- Kiểm tra và vệ sinh định kỳ: Kho hàng cần được vệ sinh sạch sẽ, kiểm tra thường xuyên để phát hiện kịp thời các vấn đề như ẩm mốc, mối mọt, rò rỉ nước hoặc các nguy cơ gây hư hại hàng hóa.

• **Bố trí và thiết kế kho hàng**

Việc bố trí và thiết kế kho hàng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý kho, nhằm tối ưu hóa không gian lưu trữ, đảm bảo an toàn cho hàng hóa, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho công tác xuất – nhập, kiểm kê và vận hành hàng ngày. Tùy thuộc vào tính chất của từng loại nguyên vật liệu, điều kiện môi trường và yêu cầu kỹ thuật bảo quản, doanh nghiệp cần bố trí các loại kho phù hợp.

❖ VD: Kho mái che, kho hở, kho nửa kín,...

❖ VD: Kho 1 tầng thấp (cao < 6m), kho 1 tầng cao (cao > 6m), kho có kệ cao > 10m, kho nhiều tầng...

- **Bố trí sơ đồ kho hàng**

Việc xây dựng sơ đồ kho hàng có vai trò then chốt trong việc tổ chức không gian lưu trữ và hỗ trợ cho công tác tìm kiếm, xuất – nhập hàng hóa. Thủ kho có trách nhiệm lập sơ đồ bố trí chi tiết toàn bộ không gian kho, trong đó thể hiện rõ khu vực lưu trữ từng loại hàng. Sơ đồ kho cần được đặt tại vị trí dễ quan sát nhất, thông thường là ngay tại khu vực ra vào kho, và phải được cập nhật ngay khi có thay đổi về kết cấu hoặc cách bố trí hàng hóa. Điều này không chỉ giúp thủ kho và nhân sự vận hành kho

làm việc hiệu quả hơn mà còn góp phần phục vụ tốt cho công tác kiểm tra, giám sát nội bộ hoặc đối chiếu khi có sự cố phát sinh.

– Những lưu ý khi bố trí sơ đồ kho hàng

+ Thiết kế kho phải cân bằng giữa công năng và tính an toàn trong vận hành kho hàng và lưu trữ hàng hóa.

+ Người thủ kho kiểm soát được những vật dụng, hàng hóa được cất giữ ở đâu.

+ Một sơ đồ kho hàng luôn được cập nhật nhằm cho biết những vật dụng, hàng hóa được đưa đến nhập kho được cất giữ ở chỗ nào và để tìm kiếm những vật dụng, hàng hóa được xuất đi. Định vị những khu vực tồn trữ và đường vận chuyển hàng hóa. Vị trí những vật cản cố định, nơi đặt bình chữa lửa, khu vực để các thiết bị phục vụ việc bốc dỡ hàng.

+ Sơ đồ kho và thực tế xếp hàng hàng ngày không bị xáo trộn nhiều.

+ Thủ kho phải lập sơ đồ kho và dán ngay ngoài cửa. Khi phát sinh hàng hóa mới hay thay đổi cách sắp xếp thì thủ kho phải cập nhật vào sơ đồ kho (sơ đồ kho phải ghi rõ ngày cập nhật).

+ Luôn cập nhật thông tin về mức chứa hàng trong kho, nhằm chủ động hơn trong việc linh động tái bố trí kho hàng kịp thời.

• **Sắp xếp hàng hóa trong kho**

Sắp xếp kho hàng là quá trình tổ chức sắp xếp, phân loại có hệ thống các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm hoặc vật tư trong không gian lưu trữ của kho hàng. Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc đặt các vật tư vào đúng vị trí, mà còn bao hàm việc xây dựng quy tắc và sơ đồ lưu trữ phù hợp với tính chất của từng loại hàng hóa, nhu cầu sử dụng, mức độ luân chuyển cũng như điều kiện bảo quản cụ thể. Sắp xếp kho hàng hiệu quả giúp tối ưu hóa không gian lưu trữ, giảm thời gian tìm kiếm hàng hóa, hạn chế sai sót và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực trong quản lý kho hàng.

– Các nguyên tắc sắp xếp hàng hóa trong kho

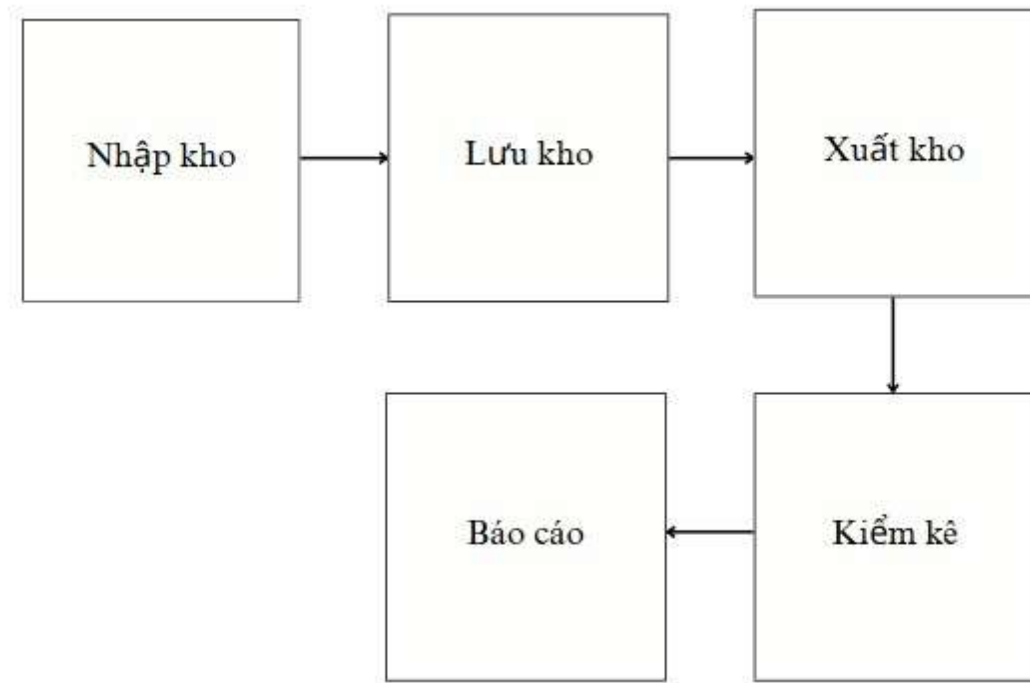
+ Nguyên tắc nhập trước – xuất trước (FIFO): Đây là một trong những quy tắc phổ biến nhất hiện nay, đặc biệt phù hợp với các loại vật tư, nguyên liệu có hạn sử dụng hoặc dễ bị ảnh hưởng bởi điều kiện bảo quản. Theo đó, những lô hàng được nhập kho trước sẽ được ưu tiên xuất kho trước nhằm tránh tình trạng lưu kho quá

lâu gây suy giảm chất lượng, mất quyền khiếu nại hoặc bảo hành với nhà cung cấp.

- + Nguyên tắc sắp xếp theo kế hoạch kinh doanh: Trong một số trường hợp, doanh nghiệp sẽ sắp xếp hàng hóa ưu tiên theo các kế hoạch kinh doanh đã được xác lập trước, chẳng hạn như các dự án lớn hoặc đơn hàng theo hợp đồng. Mục tiêu là đảm bảo tính sẵn sàng của hàng hóa khi cần xuất đi, rút ngắn thời gian xử lý và phục vụ kịp thời cho hoạt động bán hàng.
- + Nguyên tắc sắp xếp theo đặc điểm hàng hóa: Việc bố trí cần căn cứ vào tính chất vật lý của từng mặt hàng. Những vật tư dễ bị ẩm cần được đặt trên giá kệ cao để tránh tiếp xúc trực tiếp với sàn kho. Các mặt hàng nhỏ, dễ thất lạc nên được cất trong tủ hoặc hộp chứa riêng biệt để thuận tiện cho việc kiểm tra và kiểm kê.
- + Nguyên tắc sắp xếp tận dụng không gian kho: Với những kho có diện tích hạn chế thì nên thiết kế nhiều tầng, doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát, sắp xếp lại bố cục kho để tối ưu hóa diện tích sử dụng. Đồng thời, vẫn phải đảm bảo luồng di chuyển thông suốt cho các hoạt động xuất nhập và an toàn trong quá trình thao tác.
- + Nguyên tắc sắp xếp phù hợp với hệ thống quản lý hiện hành: Mỗi doanh nghiệp có một phương pháp quản lý kho riêng, từ ghi chép thủ công đến sử dụng hệ thống phần mềm. Việc phân chia khu vực và bố trí hàng hóa cần đồng bộ với công cụ quản lý để đảm bảo độ chính xác cao, tiết kiệm thời gian tra cứu và xử lý.
- + Nguyên tắc phân loại theo nguồn cung cấp: Với các công ty nhập khẩu từ nhiều hãng khác nhau, việc bố trí riêng biệt hàng hóa theo từng nhà cung cấp giúp giảm thiểu rủi ro nhầm lẫn khi xuất hàng, đặc biệt trong các ngành yêu cầu cao về truy xuất nguồn gốc và chất lượng.

1.1.5. Quy trình nghiệp vụ quản lý kho hàng

1.1.5.1 Sơ đồ quy trình quản lý kho hàng



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ quy trình quản lý kho hàng

1.1.5.2 Các bước trong quy trình

- **Bước 1: (Nhập kho)** Hàng hóa sau khi được nhận sẽ được kiểm tra, đối chiếu với phiếu giao hàng từ nhà cung cấp. Nếu đúng và đủ, thủ kho tiến hành lập phiếu nhập kho và đưa hàng vào lưu trữ.
- **Bước 2: (Lưu kho)** Hàng hóa được phân loại, sắp xếp theo khu vực, chủng loại hoặc thời gian nhập. Sau đó được bảo quản theo đúng điều kiện yêu cầu và ghi nhận thông tin vị trí trên sơ đồ kho hoặc phần mềm quản lý kho.
- **Bước 3: (Xuất kho)** Dựa trên phiếu đề nghị xuất kho, thủ kho kiểm tra lại tồn kho và lập phiếu xuất kho. Hàng hóa sau đó được giao đến bộ phận sản xuất, khách hàng hoặc đơn vị vận chuyển. Kế toán kho sẽ cập nhật thông tin xuất hàng để quản lý tồn kho chính xác.
- **Bước 4: (Kiểm kê)** Thực hiện theo kế hoạch định kỳ để kiểm đếm, đối chiếu số lượng thực tế với sổ sách, phát hiện chênh lệch (nếu có) và điều chỉnh lại dữ liệu tồn kho.

- **Bước 5: (Báo cáo)** Tổng hợp số liệu liên quan đến tình trạng quản lý kho, hỗ trợ lãnh đạo đưa ra quyết định kịp thời.

1.2. Cơ sở lý luận về quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S

1.2.1. Tổng quan về 5S

1.2.1.1. Khái niệm và lịch sử hình thành 5S

- **Khái niệm 5S**

5S là phương pháp quản lý (sản xuất) theo phương pháp Nhật Bản, làm cơ sở cho các hệ thống và triết lý sản xuất như TPS, TQM và LEAN Manufacturing. Hiện nay 5S hiện diện tại tất cả các tổ chức theo đuổi và mong muốn đạt được mô hình tổ chức đẳng cấp thế giới (world class manufacturing) với mục đích chính là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không tăng giá trị, cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cải tiến liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng. Theo từ gốc tiếng Nhật, 5 chữ S trong mô hình 5S là viết tắt của Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc), Shitsuke (Sẵn sàng).

- SEIRI/Sàng lọc (S1): Là xem xét, phân loại, chọn lựa và loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc. Mọi thứ (vật dụng, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ dùng hỏng...) không/chưa cần thiết cho hoạt động tại một khu vực sẽ phải được tách biệt ra khỏi những thứ cần thiết sau đó loại bỏ hay đem ra khỏi nơi sản xuất. Chỉ có đồ vật cần thiết mới để tại nơi làm việc. S1 thường được thực hiện theo tần suất định kỳ.

- SEITON/Sắp xếp (S2): Sắp xếp là hoạt động bố trí các vật dụng làm việc, bán thành phẩm, nguyên vật liệu, hàng hoá... tại những vị trí hợp lý sao cho dễ nhận biết, dễ lấy, dễ trả lại. Nguyên tắc chung của S2 là bất kỳ vật dụng cần thiết nào cũng có vị trí quy định riêng và kèm theo dấu hiệu nhận biết rõ ràng. S2 là hoạt động cần được tuân thủ triệt để.

- SEISO/Sạch sẽ (S3): Là giữ gìn vệ sinh tại nơi làm việc, máy móc, thiết bị, dụng cụ làm việc hay các khu vực xung quanh nơi làm việc để đảm bảo môi trường, mỹ quan tạo nơi làm việc. S3 cũng là hoạt động cần được tiến hành định kỳ.

- SEIKETSU/Săn sóc (S4): Săn sóc được hiểu là việc duy trì định kỳ và chuẩn hoá 3S đầu tiên (Seiri, Seiton, và Seiso) một cách có hệ thống. Để đảm bảo 3S được duy trì, người ta có thể lập nên những quy định chuẩn nêu rõ phạm vi trách nhiệm 3S tại

từng vị trí. S4 là quá trình trong đó ý thức tuân thủ của cán bộ công nhân viên trong một tổ chức được rèn dũa và phát triển.

- SHITSUKE/Sẵn sàng (S5): Là tạo thói quen tự giác tuân thủ nghiêm ngặt các quy định tại nơi làm việc. Sẵn sàng được thể hiện ở ý thức tự giác của người lao động đối với hoạt động 5S. Các thành viên đều nhận thức rõ tầm quan trọng của 5S, tự giác và chủ động kết hợp nhuần nhuyễn các chuẩn mực 5S với công việc để đem lại năng suất công việc cá nhân và năng suất chung của công ty cao hơn.

- **Lịch sử hình thành 5S**

- Phương pháp 5S xuất phát từ Nhật Bản và đã phát triển từ những năm 1960. Nó xuất phát từ nỗ lực của các công ty Nhật Bản để cải thiện hiệu suất sản xuất và tạo ra môi trường làm việc hiệu quả hơn. 5S ban đầu được thể hiện như là một phần của chương trình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và tăng cường hiệu quả sản xuất (Lean Manufacturing) mà Nhật Bản đã áp dụng sau thế chiến II.

- Những năm 1950-1960: Sau thế chiến II, Nhật Bản đối mặt với tình hình kinh tế khó khăn và cần phải tái thiết cơ cấu kinh tế một cách nhanh chóng. Các doanh nghiệp Nhật Bản thấy cần phải cải thiện hiệu suất sản xuất và tối ưu hóa nguồn lực để cạnh tranh trên thị trường quốc tế

- Những năm 1960: Hệ thống 5S xuất hiện trong các doanh nghiệp Nhật Bản, bắt đầu tại các công ty sản xuất ô tô và động cơ như Toyota và Mitsubishi. Tuy nhiên, phương pháp này vẫn chưa được gọi là "5S" trong thời gian này.

- Những năm 1970: Các công ty Nhật Bản, đặc biệt là trong ngành sản xuất, đã bắt đầu hình thành phương pháp 5S như một phần quan trọng của hệ thống TQM và Lean Manufacturing. Phương pháp này giúp họ tạo ra môi trường làm việc sạch sẽ, gọn gàng và hiệu quả hơn, tăng cường hiệu suất và giảm lãng phí.

- Những năm 1980-1990: Sự phổ biến của 5S đã lan rộng từ Nhật Bản ra các quốc gia khác trên toàn cầu, nhất là trong ngành sản xuất và công nghiệp. Các doanh nghiệp và tổ chức bắt đầu nhận thức về giá trị của việc tạo ra môi trường làm việc sắp xếp và hiệu quả.

- Những năm 2000 đến nay: Phương pháp 5S vẫn tiếp tục được áp dụng và phát triển trong nhiều lĩnh vực, bao gồm cả sản xuất, dịch vụ, y tế và giáo dục. Các tổ chức trên khắp thế giới đã nhận thức về tầm quan trọng của việc duy trì môi trường làm việc

gọn gàng, ngăn nắp và an toàn để cải thiện hiệu suất và tinh thần làm việc của nhân viên.

- Phương pháp 5S đã trải qua một hành trình phát triển dài từ những năm 1960 và đã trở thành một phần quan trọng của quản lý hiệu suất và tối ưu hóa môi trường làm việc trong nhiều ngành công nghiệp và lĩnh vực khác nhau trên toàn cầu.

1.2.1.2. Vai trò của 5S trong doanh nghiệp

Phương pháp 5S không chỉ là hoạt động sắp xếp và vệ sinh nơi làm việc mà còn đóng vai trò nền tảng trong các hệ thống quản lý hiện đại như Lean Manufacturing, Kaizen và quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Việc áp dụng 5S giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc khoa học, giảm lãng phí và nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể. Vai trò của 5S được thể hiện cụ thể đối với từng đối tượng như sau:

- **Đối với doanh nghiệp:** Việc triển khai 5S giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả vận hành thông qua việc loại bỏ các yếu tố gây lãng phí trong quá trình làm việc. Khi khu vực làm việc được sắp xếp khoa học và chuẩn hóa; (Thời gian tìm kiếm vật tư, hàng hóa và công cụ làm việc được giảm đáng kể. Không gian làm việc được sử dụng tối ưu, hạn chế tình trạng tồn đọng hoặc bố trí thiếu hợp lý. Giảm chi phí phát sinh do thất lạc hàng hóa, hư hỏng hoặc sai sót trong quá trình vận hành. Quy trình làm việc trở nên rõ ràng và thống nhất, từ đó nâng cao năng suất lao động. Tạo nền tảng để doanh nghiệp triển khai các hệ thống cải tiến liên tục như Lean và Kaizen). Nhờ đó, doanh nghiệp có thể giảm chi phí vận hành đồng thời gia tăng hiệu quả sản xuất và năng lực cạnh tranh trên thị trường.

- **Đối với nhân viên:** 5S góp phần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, an toàn và thuận tiện cho người lao động. Cụ thể: (Khu vực làm việc sạch sẽ, gọn gàng giúp nhân viên dễ dàng thao tác và giảm áp lực trong quá trình làm việc. Việc bố trí dụng cụ đúng vị trí giúp giảm thao tác thừa và hạn chế sai sót. Môi trường làm việc an toàn giúp giảm nguy cơ tai nạn lao động, đặc biệt trong khu vực kho hàng hoặc sản xuất. Hình thành thói quen làm việc có kỷ luật, nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tuân thủ quy định. Tăng sự gắn kết và tinh thần làm việc nhóm khi tất cả nhân viên cùng tham gia duy trì 5S). Do đó, 5S không chỉ cải thiện điều kiện làm việc mà còn góp phần nâng cao hiệu suất và thái độ làm việc của nhân viên.

- **Đối với khách hàng:** Mặc dù 5S được triển khai chủ yếu bên trong doanh nghiệp, nhưng kết quả của nó tác động trực tiếp đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng; (Quy trình làm việc khoa học giúp giảm sai sót trong xử lý đơn hàng. Hàng hóa được bảo quản tốt hơn, hạn chế hư hỏng hoặc giao nhầm sản phẩm. Thời gian xử lý và giao hàng được rút ngắn nhờ hoạt động kho vận hiệu quả. Hình ảnh doanh nghiệp trở nên chuyên nghiệp và đáng tin cậy hơn trong mắt đối tác và khách hàng). Nhờ đó, mức độ hài lòng của khách hàng được nâng cao, góp phần xây dựng uy tín và thương hiệu doanh nghiệp.

1.2.1.3. Nguyên tắc tổ chức kho hàng theo tiêu chuẩn 5S

a. Nguyên tắc loại bỏ lãng phí

Một trong những mục tiêu cốt lõi của 5S là loại bỏ các dạng lãng phí trong hoạt động kho, bao gồm: (lãng phí thời gian tìm kiếm hàng hóa, lãng phí không gian lưu trữ, lãng phí thao tác di chuyển, lãng phí do tồn kho dư thừa). Việc nhận diện và loại bỏ các yếu tố không tạo ra giá trị giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất làm việc.

b) Nguyên tắc trực quan hóa quản lý

Quản lý trực quan (Visual Management) là nguyên tắc quan trọng trong kho 5S. Tất cả thông tin cần được thể hiện rõ ràng thông qua: (nhãn vị trí, màu sắc phân khu, sơ đồ kho, bảng hướng dẫn thao tác). Nhờ đó nhân viên có thể nhận biết và thực hiện công việc nhanh chóng mà không cần phụ thuộc quá nhiều vào hướng dẫn cá nhân.

c) Nguyên tắc tiêu chuẩn hóa

Mọi hoạt động trong kho cần được chuẩn hóa thành quy trình cụ thể nhằm đảm bảo tính thống nhất. Tiêu chuẩn hóa giúp giảm sự phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân và hạn chế sai sót trong quá trình vận hành.

d) Nguyên tắc cải tiến liên tục

5S không phải trạng thái cố định mà là quá trình cải tiến liên tục. Doanh nghiệp cần thường xuyên đánh giá và điều chỉnh phương pháp tổ chức kho phù hợp với sự thay đổi về quy mô và nhu cầu kinh doanh.

1.2.1.4. Lợi ích của 5S trong quản lý kho

Việc áp dụng phương pháp 5S trong quản lý kho không chỉ giúp cải thiện hình thức bên ngoài mà còn mang lại nhiều lợi ích rõ rệt về hiệu quả vận hành, chất lượng quản lý cũng như an toàn lao động.

- Đầu tiên, 5S giúp tối ưu hóa không gian lưu trữ và cách bố trí trong kho. Thông qua

việc sàng lọc và sắp xếp, những vật dụng không cần thiết sẽ được loại bỏ, hàng hóa được bố trí lại một cách hợp lý hơn. Nhờ đó, diện tích kho được sử dụng hiệu quả, hạn chế tình trạng chông chéo hoặc lãng phí không gian.

- Không chỉ vậy, 5S còn giúp giảm đáng kể thời gian tìm kiếm hàng hóa trong quá trình

làm việc. Khi hàng hóa được phân loại rõ ràng và có vị trí cụ thể, nhân viên kho có thể nhanh chóng xác định nơi lưu trữ, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và giảm bớt các thao tác không cần thiết.

- Một điểm dễ thấy nữa là việc áp dụng 5S giúp hạn chế sai sót trong quá trình xuất nhập hàng. Nhờ có quy định rõ ràng và duy trì thói quen làm việc ngăn nắp, các lỗi như nhầm mã hàng hoặc sai lệch số liệu tồn kho được giảm đáng kể, giúp doanh nghiệp kiểm soát hàng hóa tốt hơn.

- Ngoài ra, 5S cũng góp phần cải thiện môi trường làm việc trong kho. Không gian sạch

sẽ, gọn gàng sẽ giảm nguy cơ xảy ra tai nạn lao động, đồng thời tạo cảm giác thoải mái hơn cho nhân viên khi làm việc.

- Về lâu dài, việc duy trì 5S giúp hình thành thói quen làm việc có kỷ luật và chuyên nghiệp hơn trong doanh nghiệp. Đây cũng là nền tảng để áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại như Lean hoặc Kaizen trong tương lai.

1.2.2. Mô hình áp dụng 5S trong quản lý kho

- Sơ đồ mô hình 5S trong quản lý kho



Sơ đồ 1.2: Sơ đồ mô hình 5S trong quản lý kho

- **Các bước cụ thể trong quy trình**

- a. Seiri (Sàng lọc - Sort) Là hoạt động phân loại và loại bỏ những thứ không cần thiết trong kho.**

- Thực hiện: Phân loại hàng hóa, công cụ dụng cụ thành 3 nhóm: "Cần thiết", "Không cần thiết" và "Chưa xác định". Hành động: Loại bỏ hàng hỏng, hàng hết hạn, vật tư dư thừa, rác thải, kệ hỏng. Những thứ cần thiết thì giữ lại, không cần thiết thì bán thanh lý hoặc hủy.

- Mục tiêu: Giải phóng diện tích kho, tạo không gian thoáng mát.

- b. Seiton (Sắp xếp - Set in Order) Sắp xếp những vật dụng cần thiết theo một trật tự hợp lý, dễ tìm, dễ lấy, dễ trả lại.**

- Thực hiện: Quy định vị trí cố định cho từng loại hàng hóa. Sử dụng nguyên tắc FIFO (Nhập trước - Xuất trước) hoặc FEFO (Hết hạn trước - Xuất trước). Hành động: Kẻ vạch phân chia khu vực (nhập, xuất, tồn kho), gắn nhãn (label) rõ ràng cho kệ, hàng hóa, thùng carton. Hàng tồn suất sử dụng cao đặt gần cửa, hàng thấp đặt xa hoặc trên cao.

- Mục tiêu: Giảm thời gian tìm kiếm, ngăn ngừa sai sót trong xuất/nhập kho.

- c. Seiso (Sạch sẽ - Shine) Vệ sinh nơi làm việc, máy móc, công cụ và hàng hóa thường xuyên.**

- Thực hiện: Vệ sinh sàn kho, kệ chứa hàng, khu vực đóng gói định kỳ. Hành động: Kiểm tra máy móc, kệ kho trong quá trình vệ sinh để phát hiện hư hỏng sớm. Phân công trách nhiệm dọn dẹp cụ thể cho từng cá nhân/bộ phận.

- Mục tiêu: Tạo môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ, giảm hư hỏng hàng hóa do bụi bẩn.

- d. Seiketsu (Săn sóc - Standardize) Duy trì, tiêu chuẩn hóa 3S đầu tiên (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ) một cách nhất quán và liên tục.**

- Thực hiện: Xây dựng quy định, checklist đánh giá 5S hàng ngày/tuần. Hành động: Thiết lập tiêu chuẩn về nhãn mác, màu sắc vạch kẻ, quy trình sắp xếp hàng hóa. Tổ chức các buổi đánh giá định kỳ và khen thưởng các cá nhân thực hiện tốt.

- Mục tiêu: Biến 5S thành thói quen và quy trình làm việc chuẩn mực.

- e. Shitsuke (Sẵn sàng - Sustain) Rèn luyện kỷ luật, tự giác tuân thủ các quy định 5S đã thiết lập.**

- Thực hiện: Đào tạo, truyền thông về lợi ích của 5S cho toàn bộ nhân viên kho. Hành động: Xây dựng văn hóa "tự giác", khuyến khích nhân viên chủ động đề xuất cải tiến nơi làm việc. Lồng ghép 5S vào KPI (chỉ số đánh giá công việc).
- Mục tiêu: Duy trì bền vững mô hình 5S trong thời gian dài.

1.2.2.1. Mối liên hệ giữa 5S và hoạt động kho

Hoạt động kho bao gồm các chức năng chính như nhập hàng, lưu trữ, bảo quản và xuất hàng. Trong đó, 5S có mối liên hệ mật thiết với từng khâu và đóng vai trò hỗ trợ nâng cao hiệu quả vận hành.

- Đối với khâu nhập kho, việc áp dụng 5S giúp quá trình kiểm tra, phân loại và sắp xếp hàng hóa được thực hiện nhanh chóng và chính xác hơn.
- Ở khâu lưu trữ, nguyên tắc sắp xếp khoa học giúp tối ưu hóa vị trí lưu trữ và tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý tồn kho.
- Trong khâu bảo quản, yếu tố sạch sẽ và tiêu chuẩn hóa giúp đảm bảo chất lượng hàng hóa, hạn chế hư hỏng và thất thoát.
- Đối với khâu xuất kho, việc bố trí hợp lý và gắn nhãn rõ ràng giúp rút ngắn thời gian tìm kiếm, giảm sai sót và nâng cao độ chính xác trong quá trình giao nhận.

1.2.2.2. Ứng dụng 5S trong bố trí và vận hành kho

- Về bố trí kho, 5S giúp phân chia khu vực chức năng rõ ràng như khu nhập hàng, khu lưu trữ và khu xuất hàng. Hàng hóa được sắp xếp theo các nguyên tắc khoa học như phân loại ABC, FIFO hoặc FEFO, đồng thời được dán nhãn và ký hiệu cụ thể. Điều này giúp giảm thiểu thời gian tìm kiếm và hạn chế các thao tác không cần thiết.
- Nguyên tắc sắp xếp hàng hóa trong kho: Việc sắp xếp hàng hóa trong kho cần tuân theo một số nguyên tắc cơ bản nhằm đảm bảo hiệu quả lưu trữ và thuận tiện cho quá trình xuất nhập. Nguyên tắc phân loại ABC giúp phân chia hàng hóa theo mức độ quan trọng và tần suất luân chuyển, từ đó bố trí nhóm hàng có giá trị cao hoặc xuất nhập thường xuyên (nhóm A) ở vị trí thuận tiện, dễ tiếp cận nhất. Nguyên tắc FIFO (First In First Out) đảm bảo hàng nhập trước được xuất trước, phù hợp với nguyên phụ liệu có thời hạn sử dụng hoặc dễ bị lỗi mốt, lỗi thời; trong khi FEFO (First Expired First Out) ưu tiên xuất hàng theo hạn sử dụng gần nhất, thường áp dụng cho các loại hóa chất, keo, phụ liệu có hạn dùng cụ thể. Bên

cạnh đó, hàng hóa cần được sắp xếp theo nguyên tắc gần - xa (hàng có tần suất sử dụng cao đặt gần lối ra vào), cùng chủng loại - cùng khu vực, và đảm bảo khoảng cách an toàn giữa các kệ hàng để thuận tiện di chuyển, kiểm đếm cũng như phòng ngừa rủi ro cháy nổ.

- Về vận hành kho, 5S hỗ trợ xây dựng và tiêu chuẩn hóa các quy trình làm việc như nhập xuất – kiểm kê hàng hóa. Bên cạnh đó, việc áp dụng các bảng kiểm tra (checklist) và đánh giá định kỳ giúp duy trì trạng thái gọn gàng, ngăn nắp và đảm bảo tính tuân thủ trong quá trình vận hành.
- Hệ thống phòng cháy chữa cháy: Đối với kho nguyên phụ liệu, nơi lưu trữ vải, chỉ, bao bì, hóa chất phụ trợ... là những mặt hàng dễ bắt lửa, việc ứng dụng 5S góp phần quan trọng vào công tác phòng cháy chữa cháy. Sàng lọc và Sắp xếp giúp loại bỏ vật liệu dư thừa, bố trí khoảng cách an toàn giữa các kệ hàng, đảm bảo lối thoát hiểm thông thoáng và thiết bị PCCC (bình chữa cháy, đầu báo khói...) được đặt ở vị trí dễ tiếp cận. Sạch sẽ giúp hạn chế bụi vải, rác thải tồn đọng – nguồn dễ phát sinh cháy nổ, trong khi Chuẩn hóa và Sẵn sàng thể hiện qua việc dán biển báo, sơ đồ thoát hiểm và xây dựng checklist kiểm tra định kỳ thiết bị PCCC. Nhờ đó, 5S không chỉ nâng cao hiệu quả vận hành kho mà còn giảm thiểu rủi ro cháy nổ trong quá trình lưu trữ.

1.2.2.3. Quy trình triển khai quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S

Việc triển khai quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S cần được thực hiện theo một quy trình khoa học và có hệ thống nhằm đảm bảo tính hiệu quả và khả năng duy trì lâu dài. Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc sắp xếp lại kho hàng mà còn bao gồm hoạt động đánh giá, chuẩn hóa và cải tiến liên tục. Thông thường, việc áp dụng 5S trong quản lý kho được thực hiện thông qua năm bước cơ bản sau:

Bước 1: Khảo sát hiện trạng kho

Khảo sát hiện trạng là bước khởi đầu nhằm đánh giá tổng thể tình hình tổ chức và vận hành kho trước khi triển khai 5S. Việc đánh giá đúng thực trạng giúp doanh nghiệp xác định rõ các vấn đề tồn tại và xây dựng giải pháp phù hợp.

Nội dung khảo sát thường bao gồm:

- Đánh giá cách bố trí không gian kho, vị trí lưu trữ hàng hóa và luồng di chuyển trong kho

- Kiểm tra tình trạng sắp xếp hàng hóa, mức độ ngăn nắp và khả năng nhận diện vị trí
- Xác định các vấn đề tồn tại như hàng tồn lâu ngày, khu vực lưu trữ chồng chéo hoặc thiếu an toàn
- Nhận diện các dạng lãng phí phổ biến như thời gian tìm kiếm hàng hóa, di chuyển không cần thiết hoặc sử dụng diện tích kho chưa hiệu quả.
- Kết quả khảo sát là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xác định mục tiêu cải tiến và xây dựng kế hoạch triển khai 5S phù hợp với điều kiện thực tế của kho hàng.

Bước 2: Lập kế hoạch triển khai

Sau khi hoàn thành việc khảo sát, doanh nghiệp tiến hành xây dựng kế hoạch triển khai 5S nhằm đảm bảo quá trình thực hiện diễn ra có tổ chức và kiểm soát được tiến độ. Kế hoạch triển khai thường bao gồm các nội dung:

- Xác định mục tiêu áp dụng 5S như nâng cao hiệu quả lưu trữ, giảm thời gian tìm kiếm hàng hóa hoặc cải thiện môi trường làm việc
- Phân công trách nhiệm cụ thể cho từng bộ phận và cá nhân tham gia thực hiện
- Xây dựng lộ trình và thời gian triển khai cho từng giai đoạn
- Chuẩn bị nguồn lực cần thiết như nhân sự, công cụ hỗ trợ, bảng biểu và tài liệu hướng dẫn.
- Việc lập kế hoạch rõ ràng giúp hạn chế sự chồng chéo trong quá trình thực hiện và tạo sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận liên quan.

Bước 3: Thực hiện phương pháp 5S

Đây là giai đoạn trọng tâm của quá trình triển khai, trong đó doanh nghiệp tiến hành áp dụng lần lượt năm bước của phương pháp 5S vào hoạt động quản lý kho, bao gồm:

- Sàng lọc (Seiri): Loại bỏ các vật dụng và hàng hóa không cần thiết nhằm giải phóng không gian lưu trữ
- Sắp xếp (Seiton): Tổ chức lại vị trí hàng hóa, thiết lập sơ đồ kho và hệ thống nhận diện rõ ràng
- Sạch sẽ (Seiso): Thực hiện vệ sinh toàn bộ khu vực kho và thiết bị làm việc
- Chuẩn hóa (Seiketsu): Xây dựng quy trình và tiêu chuẩn duy trì trạng thái kho đã được cải thiện

- Duy trì (Shitsuke): Hình thành thói quen làm việc kỷ luật và ý thức tuân thủ của nhân viên

- Quá trình thực hiện cần có sự hướng dẫn, giám sát và hỗ trợ thường xuyên để đảm bảo tất cả nhân viên hiểu rõ và thực hiện đúng yêu cầu của từng bước.

Bước 4: Đánh giá và kiểm tra

Sau khi triển khai 5S, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá nhằm đo lường mức độ hiệu quả và khả năng tuân thủ của các bộ phận trong kho.

Hoạt động đánh giá thường được thực hiện thông qua:

- Kiểm tra định kỳ theo bảng tiêu chí đánh giá 5S
- Quan sát trực tiếp tình trạng khu vực kho
- Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình làm việc của nhân viên
- Ghi nhận các vấn đề còn tồn tại để đưa ra biện pháp khắc phục.
- Việc kiểm tra thường xuyên giúp duy trì tính ổn định của hệ thống 5S và ngăn ngừa tình trạng quay trở lại phương thức làm việc cũ.

Bước 5: Duy trì và cải tiến

Duy trì và cải tiến là bước cuối cùng nhằm đảm bảo 5S trở thành hoạt động thường xuyên trong quản lý kho thay vì chỉ mang tính ngắn hạn. Doanh nghiệp cần liên tục rà soát và điều chỉnh quy trình để phù hợp với sự thay đổi trong hoạt động sản xuất – kinh doanh.

Các hoạt động duy trì và cải tiến bao gồm:

- Tổ chức đào tạo và nhắc nhở định kỳ về 5S cho nhân viên
- Cập nhật tiêu chuẩn và quy trình khi có thay đổi trong hoạt động kho
- Khuyến khích đề xuất cải tiến từ nhân viên
- Thực hiện đánh giá định kỳ nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng
- Việc cải tiến liên tục giúp hệ thống quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S ngày càng hoàn thiện, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp.

1.2.2.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý kho theo 5S

- Hiệu quả vận hành

Hiệu quả vận hành là tiêu chí quan trọng phản ánh mức độ tối ưu của các hoạt động xuất – nhập – lưu trữ hàng hóa trong kho. Việc áp dụng 5S góp phần chuẩn hóa quy trình làm việc, giảm thiểu thao tác thừa và nâng cao tốc độ xử lý công việc. Tiêu

chỉ này có thể được đánh giá thông qua các chỉ số như: thời gian xử lý đơn hàng, thời gian tìm kiếm hàng hóa, tỷ lệ sai sót trong quá trình xuất – nhập kho, cũng như mức độ gián đoạn trong vận hành. Khi các chỉ số này được cải thiện theo hướng giảm thiểu thời gian và sai sót, có thể khẳng định hiệu quả vận hành đã được nâng cao.

- Hiệu quả sử dụng không gian kho

Một trong những lợi ích nổi bật của 5S là khả năng tối ưu hóa không gian lưu trữ thông qua hoạt động sàng lọc và sắp xếp hợp lý. Tiêu chí này phản ánh mức độ tận dụng diện tích kho cũng như tính khoa học trong bố trí hàng hóa. Việc đánh giá có thể dựa trên các yếu tố như: tỷ lệ sử dụng diện tích kho, mức độ hợp lý của việc phân khu chức năng, khả năng tiếp cận hàng hóa và tính linh hoạt trong việc sắp xếp. Không gian kho được xem là hiệu quả khi đảm bảo sự gọn gàng, thông thoáng, dễ quản lý và đáp ứng yêu cầu an toàn trong lưu trữ.

- Mức độ tuân thủ tiêu chuẩn 5S

Tiêu chí này phản ánh mức độ thực hiện và duy trì các nguyên tắc 5S trong hoạt động quản lý kho. Việc áp dụng 5S không chỉ dừng lại ở giai đoạn triển khai ban đầu mà đòi hỏi sự duy trì liên tục và hình thành thói quen trong tổ chức. Mức độ tuân thủ có thể được đánh giá thông qua kết quả kiểm tra 5S định kỳ, ý thức chấp hành của nhân viên, mức độ duy trì các hoạt động sàng lọc, sắp xếp và vệ sinh, cũng như sự tham gia của nhân sự trong các chương trình cải tiến. Mức độ tuân thủ càng cao cho thấy 5S đã được tích hợp hiệu quả vào văn hóa doanh nghiệp.

- Hiệu quả kinh tế

Hiệu quả kinh tế là tiêu chí tổng hợp phản ánh lợi ích tài chính mà phương pháp 5S mang lại cho doanh nghiệp. Việc quản lý kho hiệu quả sẽ góp phần giảm chi phí vận hành và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Các chỉ tiêu đánh giá bao gồm: chi phí lưu kho, chi phí nhân công, chi phí phát sinh do sai sót hoặc thất thoát hàng hóa, cũng như giá trị hàng tồn kho được kiểm soát. Khi các chi phí này được cắt giảm và nguồn lực được sử dụng hiệu quả hơn, có thể khẳng định việc áp dụng 5S đã mang lại giá trị kinh tế rõ rệt.

1.2.2.5. Các công cụ hỗ trợ thực hiện 5S trong kho hàng

Để triển khai và duy trì hiệu quả phương pháp 5S trong quản lý kho hàng, doanh nghiệp cần sử dụng các công cụ hỗ trợ nhằm chuẩn hóa hoạt động, tăng khả năng

kiểm soát và nâng cao tính minh bạch trong quá trình vận hành. Các công cụ này giúp chuyển hóa nguyên tắc 5S thành các hoạt động cụ thể, dễ thực hiện và dễ đánh giá. Các công cụ hỗ trợ phổ biến bao gồm:

- **Sơ đồ bố trí kho (Layout kho):** Layout kho thể hiện cách sắp xếp tổng thể các khu vực chức năng như khu nhập hàng, lưu trữ, xuất hàng và lối đi. Công cụ này giúp tối ưu diện tích sử dụng, giảm thời gian di chuyển và đảm bảo việc sắp xếp hàng hóa khoa học, thống nhất.

- **Mã vị trí lưu trữ (Location Code):** Là hệ thống ký hiệu dùng để xác định vị trí hàng hóa trong kho theo dãy kệ, tầng và ô chứa. Việc mã hóa vị trí giúp rút ngắn thời gian tìm kiếm, hạn chế sai sót xuất nhập kho và hỗ trợ kiểm kê chính xác.

- **Thẻ nhận diện hàng hóa (Tag/Label):** Thẻ nhận diện cung cấp thông tin cơ bản như tên hàng, mã hàng, ngày nhập và trạng thái hàng hóa. Công cụ này giúp nhận biết nhanh sản phẩm, tăng tính trực quan và giảm nhầm lẫn trong thao tác kho.

- **Bảng kiểm tra 5S (5S Checklist):** Được sử dụng để đánh giá mức độ thực hiện 5S theo các tiêu chí cụ thể như sắp xếp, vệ sinh, tuân thủ quy trình và an toàn lao động. Bảng kiểm tra giúp theo dõi tình trạng duy trì 5S theo định kỳ.

- **Bảng đánh giá định kỳ 5S:** Dùng để tổng hợp kết quả kiểm tra theo tuần hoặc tháng, qua đó xác định mức độ cải tiến và làm cơ sở điều chỉnh hoạt động quản lý kho.

- **Công cụ quản lý trực quan (Visual Management) (công cụ hiện đại):** Bao gồm vạch kẻ sàn, bảng hướng dẫn, ký hiệu màu và biển chỉ dẫn trong kho nhằm giúp nhân viên dễ dàng nhận biết khu vực làm việc, nâng cao tính kỷ luật và giảm sai sót vận hành.

- **Mã vạch và QR Code (xu hướng mới):** Ứng dụng mã vạch hoặc QR Code giúp tự động hóa quá trình nhận diện hàng hóa, tăng tốc độ nhập – xuất kho và nâng cao độ chính xác dữ liệu tồn kho.

- **Phần mềm quản lý kho (WMS – Warehouse Management System) (công cụ số hóa):** Phần mềm quản lý kho hỗ trợ theo dõi tồn kho theo thời gian thực, quản lý vị trí lưu trữ và kiểm soát quy trình vận hành, góp phần duy trì 5S một cách bền vững và hiện đại.

1.2.2.6 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý kho theo 5S

- **Nhận thức và ý thức của nhân viên:** Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu. Nếu nhân viên không hiểu rõ ý nghĩa của 5S hoặc thiếu ý thức duy trì (đặc biệt là S4 – Săn sóc và S5 – Sẵn sàng), thì việc áp dụng sẽ chỉ mang tính hình thức, không bền vững.
- **Sự cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo:** Ban lãnh đạo đóng vai trò định hướng và thúc đẩy triển khai 5S. Nếu không có sự quan tâm, kiểm tra và đầu tư từ cấp trên, các hoạt động 5S sẽ khó duy trì lâu dài hoặc triển khai đồng bộ.
- **Cơ sở vật chất và bố trí kho:** Diện tích kho, hệ thống kệ, lối đi, ánh sáng, thiết bị nâng hạ... ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện Seiri và Seiton. Kho chật hẹp, bố trí không hợp lý sẽ gây khó khăn trong việc sắp xếp và duy trì trật tự.
- **Đặc điểm hàng hóa lưu trữ:** Mỗi loại hàng có đặc tính khác nhau (dễ vỡ, dễ cháy, kích thước lớn, hàng may mặc, nguyên phụ liệu...). Điều này ảnh hưởng đến cách phân loại, bảo quản và sắp xếp theo 5S.
- **Quy trình và hệ thống quản lý kho:** Nếu doanh nghiệp chưa có quy trình nhập – xuất – lưu kho rõ ràng hoặc thiếu tiêu chuẩn hóa, thì việc áp dụng 5S sẽ khó đồng bộ. Ngược lại, quy trình chặt chẽ sẽ hỗ trợ duy trì 5S hiệu quả hơn.
- **Công tác đào tạo và truyền thông nội bộ:** Việc hướng dẫn, đào tạo định kỳ giúp nhân viên hiểu và thực hành đúng 5S. Nếu thiếu đào tạo hoặc truyền thông không rõ ràng, nhân viên dễ thực hiện sai hoặc không duy trì thường xuyên.
- **Hoạt động kiểm tra, đánh giá và duy trì:** 5S không phải làm một lần là xong mà cần kiểm tra, đánh giá định kỳ. Nếu doanh nghiệp không có cơ chế giám sát, chấm điểm hoặc cải tiến, thì 5S sẽ nhanh chóng bị “làm cho có”.
- **Văn hóa doanh nghiệp:** Một môi trường làm việc đề cao kỷ luật, trách nhiệm và cải tiến liên tục sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho 5S phát huy hiệu quả. Ngược lại, nếu văn hóa lỏng lẻo, thiếu quy củ thì 5S khó được duy trì.

1.3. Các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ

1.3.1. Các quy định pháp lý

Hoạt động quản lý kho hàng tại doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh của nhiều văn bản pháp luật liên quan đến thương mại, an toàn lao động và quản lý tài sản. Một số quy định pháp lý chủ yếu gồm:

- **Luật Thương mại Việt Nam năm 2005:** Quy định các hoạt động mua bán hàng hóa, lưu thông và bảo quản hàng hóa trong quá trình kinh doanh. Luật này tạo cơ sở pháp lý cho việc tổ chức lưu trữ, giao nhận và quản lý hàng hóa tại kho doanh nghiệp.

- **Luật An toàn, vệ sinh lao động:** Quy định trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn cho người lao động. Trong hoạt động kho hàng, luật yêu cầu doanh nghiệp tổ chức không gian làm việc hợp lý, hạn chế rủi ro tai nạn lao động và trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ cần thiết.

- **Luật Phòng cháy và chữa cháy:** Đưa ra các yêu cầu bắt buộc về phòng chống cháy nổ tại khu vực kho như bố trí lối thoát hiểm, trang bị thiết bị chữa cháy, kiểm tra định kỳ hệ thống điện và vật liệu dễ cháy. Đây là yếu tố đặc biệt quan trọng đối với các kho chứa hàng hóa số lượng lớn.

- **Quy định về quản lý kho và hàng tồn kho theo Chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS 02 – Hàng tồn kho):** Chuẩn mực này quy định nguyên tắc ghi nhận, đánh giá và kiểm soát hàng tồn kho nhằm đảm bảo tính chính xác của số liệu kế toán. Việc quản lý kho phải đảm bảo theo dõi đầy đủ số lượng, giá trị và tình trạng hàng hóa, góp phần nâng cao tính minh bạch tài chính của doanh nghiệp.

1.3.2. Hệ thống chứng từ

Hệ thống chứng từ đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát quá trình nhập – xuất – tồn hàng hóa và là căn cứ để theo dõi, đối chiếu số liệu kho. Việc sử dụng chứng từ đầy đủ giúp chuẩn hóa quy trình làm việc, hạn chế sai sót và hỗ trợ triển khai quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S. Các chứng từ cơ bản bao gồm:

- **Phiếu nhập kho:** Là chứng từ ghi nhận việc hàng hóa được đưa vào kho, thể hiện các thông tin như tên hàng, số lượng, thời gian nhập và người chịu trách nhiệm. Phiếu nhập kho giúp kiểm soát nguồn hàng, xác định trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan và cập nhật tồn kho chính xác, góp phần giảm sai lệch dữ liệu ngay từ khâu đầu vào.

- **Phiếu xuất kho:** Được sử dụng khi hàng hóa được xuất khỏi kho phục vụ hoạt động sản xuất hoặc bán hàng. Chứng từ này giúp theo dõi luồng di chuyển của hàng hóa, kiểm soát số lượng xuất thực tế và hạn chế thất thoát trong quá trình xuất kho, đồng thời hỗ trợ quy trình làm việc rõ ràng và thống nhất theo nguyên tắc chuẩn hóa của 5S.

- **Thẻ kho:** Thẻ kho dùng để theo dõi tình hình nhập – xuất – tồn của từng mặt hàng tại vị trí lưu trữ cụ thể. Đây là công cụ trực quan giúp nhân viên dễ dàng kiểm soát số lượng hàng hóa thực tế, hỗ trợ truy xuất nhanh chóng và phù hợp với nguyên tắc Seiton (Sắp xếp) trong 5S thông qua việc quản lý thông tin rõ ràng, dễ nhận biết.

- **Biên bản kiểm kê kho:** Được lập khi doanh nghiệp tiến hành kiểm kê nhằm đối chiếu giữa số liệu sổ sách và hàng hóa thực tế. Biên bản kiểm kê giúp phát hiện chênh lệch, thất thoát hoặc sai sót trong quản lý, từ đó đưa ra biện pháp điều chỉnh kịp thời và nâng cao hiệu quả kiểm soát kho.

- **Báo cáo tồn kho:** Là tài liệu tổng hợp tình hình hàng tồn kho theo từng thời kỳ, hỗ trợ nhà quản lý đánh giá mức tồn kho, lập kế hoạch nhập hàng và tối ưu hoạt động lưu trữ. Báo cáo tồn kho giúp quá trình quản lý trở nên minh bạch và hỗ trợ ra quyết định nhanh chóng, chính xác.

- Việc tuân thủ các quy định pháp lý và sử dụng hệ thống chứng từ đầy đủ giúp hoạt động quản lý kho hàng đảm bảo tính hợp pháp, minh bạch và kiểm soát hiệu quả. Đây cũng là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp triển khai phương pháp 5S một cách đồng bộ và bền vững trong thực tiễn quản lý kho.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày những cơ sở lý luận liên quan đến quản lý kho hàng và quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S, làm nền tảng cho việc nghiên cứu và đánh giá thực trạng quản lý kho tại doanh nghiệp.

Trước hết, chương đã hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về kho hàng, bao gồm khái niệm, phân loại, vai trò và các hoạt động chính trong quản lý kho như nhập kho, lưu kho, xuất kho, kiểm kê và báo cáo. Qua đó cho thấy kho hàng không chỉ là nơi lưu trữ hàng hóa mà còn giữ vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính liên tục của hoạt động sản xuất, tối ưu chi phí và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, chương đã làm rõ cơ sở lý luận về phương pháp 5S, bao gồm khái niệm, lịch sử hình thành, vai trò, nguyên tắc tổ chức và các lợi ích mà 5S mang lại đối với doanh nghiệp nói chung và hoạt động quản lý kho nói riêng. Nội dung chương cũng đã phân tích mô hình áp dụng 5S trong quản lý kho thông qua năm bước Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu và Shitsuke; đồng thời trình bày mối liên hệ giữa 5S với các hoạt động kho, quy trình triển khai, các tiêu chí đánh giá hiệu quả cũng như những công cụ hỗ trợ thực hiện.

Ngoài ra, chương còn đề cập đến các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ liên quan đến công tác quản lý kho, góp phần đảm bảo hoạt động quản lý được thực hiện một cách minh bạch, chính xác và phù hợp với quy định hiện hành.

Những nội dung lý luận được trình bày trong chương này là cơ sở quan trọng để phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại doanh nghiệp ở chương tiếp theo, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý kho và cải thiện hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO HÀNG THEO TIÊU CHUẨN 5S TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HOÀ THỌ

2.1. Tổng quan về Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ

2.1.1. Giới thiệu về Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ

2.1.1.1. Thông tin chung

- **Tên công ty:** Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ
- **Tên tiếng Anh:** Hoa Tho Textile & Garment Joint Stock Corporation
- **Tên viết tắt:** Hoà Thọ Corporation
- **Mã số thuế:** 0400101556
- **Địa chỉ trụ sở chính:** 36 Ông Ích Đường, phường Cẩm Lệ, thành phố Đà Nẵng, Việt Nam
- **Website:** <https://www.hoatho.com.vn>
- **Email:** office@hoatho.com.vn
- **Loại hình doanh nghiệp:** Công ty cổ phần
- **Lĩnh vực hoạt động:** Sản xuất, gia công và xuất khẩu hàng dệt may
- **Điện thoại:** 02363 846 290
- **Fax:** 02363 846 216
- **Vốn điều lệ:** 360.027.080.000 đồng
- **Vốn chủ sở hữu:** 1.112.298.861.767 đồng tại ngày 31/12/2025
- **Mã cổ phiếu:** HTG
- **Đơn vị chủ quản:** Tập đoàn Dệt May Việt Nam (Vinatex)
- **Người đại diện theo pháp luật:** Ông Nguyễn Ngọc Bình

***Giới thiệu công ty**

- Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ là một trong những doanh nghiệp dệt may lớn và có uy tín tại khu vực miền Trung, trực thuộc Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Công ty có hệ thống nhà máy, xí nghiệp sản xuất phân bố tại thành phố Đà Nẵng, tỉnh Quảng Nam và một số địa phương lân cận.

HOÀ THỌ: HOÀ CÙNG THỜI ĐẠI, THỌ VỚI NHÂN VĂN



Hình 2.1: LOGO CÔNG TY

2.1.1.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

- **Thành lập vào năm 1962**

Tổng công ty cổ phần Dệt may Hoà Thọ được thành lập, tiền thân có tên là Nhà máy Dệt Hoà Thọ (SICOVINA) thuộc Công ty Kỹ nghệ Bông vải Việt Nam.

Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ từ đó đã không ngừng mở rộng và phát triển, trở thành doanh nghiệp dệt may lớn mạnh tại Việt Nam.

- **Giai đoạn khởi nguồn và những bước đi đầu tiên (1962 – 1993)**

Hòa Thọ được thành lập vào năm 1962 với tên gọi Nhà máy Dệt Hòa Thọ, ban đầu thuộc Công ty Kỹ nghệ Bông vải Việt Nam. Đến năm 1975, sau khi thành phố Đà Nẵng được giải phóng, nhà máy đã được tiếp quản và tiếp tục hoạt động dưới sự quản lý mới. Trong giai đoạn này, Hòa Thọ tập trung vào sản xuất các loại sợi với năng lực đạt 22.000 cọc sợi, cung cấp các sản phẩm như CD, TCD, OE, Double Yarn và Recycled Yarn. Các sản phẩm này đạt tiêu chuẩn chất lượng với các chứng nhận như Oeko-Tex Standard 100, ISO 9001-2008 và Cotton USA.

- **Giai đoạn mở rộng quy mô sản xuất và phát triển sản phẩm (1997 – 2003)**

Giai đoạn từ 1997 đến 2003 chứng kiến sự mở rộng mạnh mẽ của Hòa Thọ khi công ty thành lập hàng loạt nhà máy may mới. Năm 1997, Hòa Thọ thành lập Nhà máy May Hòa Thọ 1 chuyên sản xuất suits, blazer và quần tây cho các nhãn hàng nổi tiếng như Haggar, Oakhill và Gold Series. Tiếp theo là Nhà máy May Hòa Thọ 2 năm 1999, cung cấp sản phẩm cho các thương hiệu như Calvin Klein, Michael Kors và Van Huesen.

- **Đổi tên và mở rộng hoạt động với các nhà máy mới (2005 – 2017)**

Năm 2005, Công ty chuyển đổi thành Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Dệt May Hoà Thọ theo quyết định số 200/2005/ QĐ-TTg ngày 08/08/2005 của Thủ tướng Chính phủ.

Năm 2006, Hòa Thọ đổi tên thành Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ và tiếp tục mở rộng với nhiều đơn vị sản xuất mới. Tổ chức thành công phiên đấu giá cổ phần lần đầu ra công chúng tại Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Dệt may Hòa Thọ với tổng số cổ phần chào bán thành công là 900.000 cổ phần và giá đấu thành công bình quân là 12.249 đồng/ cổ phần. Ngày 15/11/2006, Công ty chuyển đổi mô hình hoạt động thành công ty cổ phần với tên gọi Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ theo Giấy chứng nhận doanh nghiệp số 3203001300, đăng ký lần đầu ngày 30/01/2007 do

Sở KH&ĐT thành phố Đà Nẵng cấp với vốn điều lệ ban đầu là 45.000.000.000 đồng.

2.1.2 Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ

• Tầm nhìn

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ hướng đến mục tiêu trở thành doanh nghiệp tiên phong trong ngành dệt may, phát triển theo hướng bền vững, gắn kết hài hòa giữa tăng trưởng kinh tế với trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường. Tầm nhìn này thể hiện khát vọng không ngừng đổi mới, nâng cao vị thế và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường trong nước cũng như quốc tế, đồng thời chủ động hội nhập sâu rộng vào chuỗi cung ứng toàn cầu.

• Sứ mệnh

Với vai trò là một mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng dệt may, Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ xác định sứ mệnh trở thành đối tác tin cậy của khách hàng và các bên liên quan trên toàn cầu. Doanh nghiệp cam kết cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao, đáp ứng các tiêu chuẩn ngày càng khắt khe của thị trường, đồng thời xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài dựa trên sự uy tín, minh bạch và hiệu quả.

• Giá trị cốt lõi

- Thượng tôn pháp luật và quản trị minh bạch: Hòa Thọ luôn tuân thủ các quy định pháp luật trong nước và quốc tế, đảm bảo mọi hoạt động sản xuất kinh doanh

đều minh bạch và công bằng. Việc thượng tôn pháp luật không chỉ giúp tập đoàn hoạt động ổn định mà còn tạo dựng uy tín trong lòng khách hàng và đối tác.

- **Đáp ứng nhu cầu và thỏa mãn khách hàng:** Hòa Thọ chú trọng vào việc nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Sự thỏa mãn của khách hàng là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của Hòa Thọ, từ quy trình sản xuất đến dịch vụ hậu mãi.

- **Hài hòa lợi ích giữa cổ đông, người lao động và xã hội:** Luôn quan tâm đến lợi ích các bên để cùng nhau có lợi.

- **Tuyên bố chiến lược**

Trên cơ sở tầm nhìn và sứ mệnh đã đề ra, Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ định hướng chiến lược phát triển theo hướng tiên phong trong việc triển khai các giải pháp kinh doanh hiện đại, phù hợp với xu thế thị trường. Doanh nghiệp chú trọng đổi mới, cải tiến liên tục trong hoạt động quản lý và sản xuất nhằm nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Đồng thời, doanh nghiệp hướng đến việc đồng hành lâu dài cùng đối tác và khách hàng trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu, tạo ra giá trị bền vững cho tất cả các bên liên quan.

- **Khẩu hiệu**

“Hòa cùng thời đại, Thọ với nhân văn” không chỉ là khẩu hiệu mà còn thể hiện rõ định hướng phát triển của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, đó là luôn bắt kịp xu thế phát triển của thời đại, đồng thời đề cao yếu tố con người và các giá trị nhân văn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- **Triết lý kinh doanh**

- Xem người lao động phù hợp là tài sản quý giá nhất, đóng vai trò quyết định đến sự thành công và phát triển lâu dài. Việc chú trọng phát triển nguồn nhân lực không chỉ nâng cao hiệu quả sản xuất mà còn tạo động lực gắn bó cho người lao động.

- Luôn hướng đến việc tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng, người lao động và cổ đông thông qua các hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả và có trách nhiệm.

- Chú trọng thực hiện trách nhiệm xã hội, góp phần vào sự phát triển kinh tế của đất nước, bảo vệ môi trường sống và đáp ứng kỳ vọng của các cổ đông, từ đó khẳng định vai trò và vị thế của doanh nghiệp trong xã hội.

2.1.3. Ngành nghề kinh doanh

a. Lĩnh vực kinh doanh

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ là một trong những doanh nghiệp dệt may có bề dày lịch sử và quy mô lớn tại Việt Nam, hoạt động chủ yếu trong hai lĩnh vực cốt lõi sau:

- Sản xuất, kinh doanh và xuất khẩu các sản phẩm dệt may, bao gồm sợi và hàng may mặc chất lượng cao.
- Nhập khẩu nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị chuyên dụng phục vụ cho hoạt động kéo sợi và sản xuất hàng may mặc, nhằm đảm bảo tính chủ động trong chuỗi cung ứng và nâng cao năng lực sản xuất.

b. Sản phẩm kinh doanh

- **Sản phẩm sợi – Nền tảng cho chuỗi giá trị dệt may**

Sản phẩm sợi là một trong những dòng sản phẩm chủ lực của Hòa Thọ, đóng vai trò quan trọng trong chuỗi cung ứng ngành dệt may. Danh mục sản phẩm sợi đa dạng, bao gồm: CD (Carded), TCD (Twisted Carded), OE (Open-End), Double Yarn và Recycled Yarn.

Các sản phẩm sợi được sản xuất trên dây chuyền công nghệ hiện đại, áp dụng hệ thống quản lý chất lượng nghiêm ngặt, đáp ứng nhiều tiêu chuẩn quốc tế như Oeko-Tex Standard 100, ISO 9001:2008, Cotton USA và BCI.

– Sợi Carded (CD) và Twisted Carded (TCD): Có độ bền cao, độ đồng đều tốt, phù hợp với các sản phẩm dệt may cao cấp.

– Sợi OE (Open-End): Có chi phí sản xuất thấp hơn, phù hợp với các sản phẩm phổ thông.

– Sợi tái chế (Recycled Yarn): Thân thiện với môi trường, góp phần thúc đẩy xu hướng sản xuất bền vững và kinh tế tuần hoàn trong ngành dệt may.

- **Sản phẩm may mặc xuất khẩu – Định hướng thị trường quốc tế**

Hòa Thọ là đối tác gia công và cung ứng sản phẩm may mặc cho nhiều thị trường lớn như Mỹ, Nhật Bản và châu Âu. Các sản phẩm may mặc xuất khẩu bao gồm: suits, jackets, pants và workwear.

Sản phẩm được sản xuất theo quy trình kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về kỹ thuật, an toàn và trách nhiệm xã hội.

- Suits và Jackets: Thiết kế tinh tế, yêu cầu kỹ thuật cao, hướng đến phân khúc khách hàng trung và cao cấp.
- Workwear (quần áo bảo hộ lao động): Đảm bảo độ bền, tính tiện dụng và an toàn cho người lao động trong các ngành công nghiệp.

• **Sản phẩm thời trang nội địa – Phát triển thương hiệu trong nước**

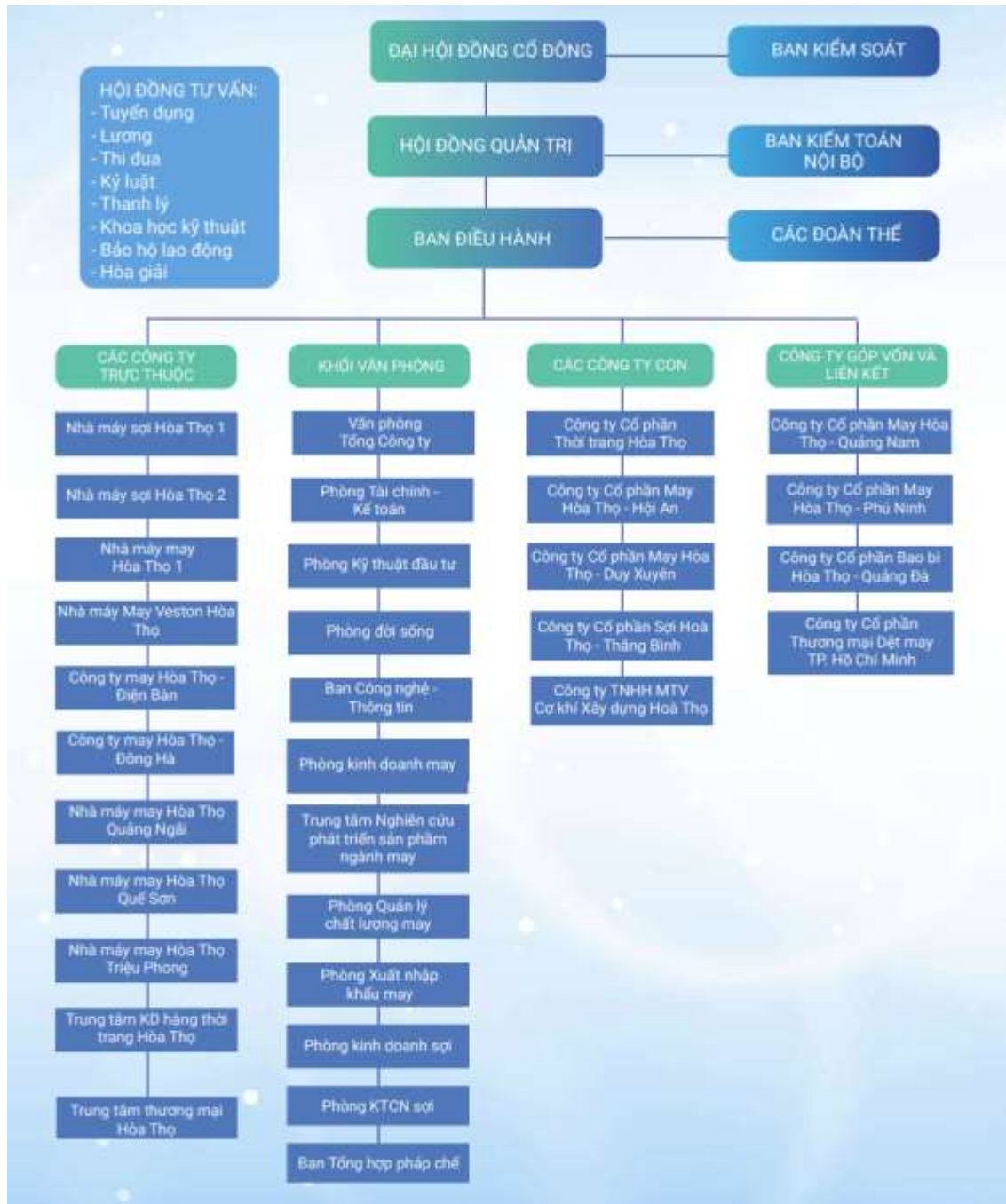
Bên cạnh hoạt động xuất khẩu, Hòa Thọ còn chú trọng phát triển thị trường nội địa với các dòng sản phẩm thời trang đa dạng, phục vụ nhiều phân khúc khách hàng.

Danh mục sản phẩm bao gồm: thời trang công sở, trang phục thường ngày và quần áo trẻ em, với thiết kế phù hợp thị hiếu người tiêu dùng Việt Nam.

- Thời trang công sở: Mang phong cách thanh lịch, chuyên nghiệp, phù hợp với môi trường làm việc hiện đại.
- Thời trang thường ngày và đồ trẻ em: Đa dạng về mẫu mã, chú trọng sự thoải mái, tiện dụng và an toàn cho người sử dụng.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng từng bước nâng cao năng lực thiết kế, phát triển bộ sưu tập theo mùa và ứng dụng xu hướng thời trang mới nhằm gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường nội địa.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ từng phòng ban của công ty



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ

a. Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ

- **Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ):** Là cơ quan quyền lực cao nhất của Tổng Công ty - Quyết định chiến lược phát triển, thông qua báo cáo tài chính, phương án phân phối lợi nhuận; bầu và miễn nhiệm Hội đồng quản trị và Ban Kiểm soát.

- **Hội đồng quản trị (HDQT):** Là cơ quan quản lý, đại diện cho cổ đông trong việc định hướng và giám sát hoạt động của Tổng Công ty - Quyết định chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh; ban hành các chính sách quản lý; giám sát Ban điều hành.
- **Ban điều hành (BDH):** Là bộ phận trực tiếp điều hành hoạt động sản xuất – kinh doanh hằng ngày - Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh; quản lý nhân sự, tài chính; đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp diễn ra hiệu quả và liên tục.
- **Ban Kiểm soát (BKS):** Cơ quan giám sát độc lập, đại diện cho cổ đông kiểm tra hoạt động của doanh nghiệp - Kiểm tra tính hợp pháp, minh bạch trong quản lý tài chính và điều hành; giám sát việc tuân thủ quy định pháp luật và nội bộ.

b. Các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty

- Là các đơn vị sản xuất trực tiếp, đảm nhận hoạt động tạo ra sản phẩm sợi và may mặc.
- Nhiệm vụ:
 - Tổ chức sản xuất theo kế hoạch của Tổng Công ty.
 - Đảm bảo năng suất, chất lượng và tiến độ giao hàng.
 - Quản lý lao động, máy móc và quy trình sản xuất tại đơn vị.
- Các đơn vị trực thuộc bao gồm: Nhà máy May Hòa Thọ 1, Nhà máy May Veston Hòa Thọ, Nhà máy May Quế Sơn, Nhà máy May Hòa Thọ Quảng Ngãi, Nhà máy May Triệu Phong, Nhà máy May Hòa Quý, Nhà máy Sợi Hòa Thọ 1, Nhà máy Sợi Hòa Thọ 2,...

c. Khối văn phòng chức năng

- **Văn phòng Tổng Công ty:** Điều phối hoạt động chung, tổng hợp thông tin và hỗ trợ quản lý điều hành.
- **Phòng Tài chính – Kế toán:** Quản lý tài chính, hạch toán kế toán, lập báo cáo tài chính và kiểm soát chi phí.
- **Phòng Xuất nhập khẩu May:** Thực hiện thủ tục xuất – nhập khẩu, tìm kiếm thị trường quốc tế, đảm bảo hoạt động giao thương.
- **Phòng Kinh doanh May:** Nghiên cứu thị trường, tìm kiếm khách hàng, xây dựng chiến lược marketing và tiêu thụ sản phẩm.

- **Phòng Quản lý chất lượng May:** Kiểm soát chất lượng sản phẩm trong toàn bộ quá trình sản xuất.
- **Phòng Kinh doanh Sợi:** Phát triển thị trường tiêu thụ sợi, quản lý khách hàng và đơn hàng.
- **Phòng Kỹ thuật công nghệ Sợi:** Nghiên cứu, cải tiến công nghệ sản xuất sợi, nâng cao chất lượng và hiệu quả.
- **Phòng Kỹ thuật đầu tư:** Lập kế hoạch đầu tư, quản lý máy móc thiết bị và ứng dụng công nghệ mới.
- **Phòng Đời sống:** Đảm bảo phúc lợi, an toàn lao động và môi trường làm việc cho người lao động.

d. Các công ty con và công ty góp vốn

- **Công ty con**

STT	Đơn vị	Địa chỉ	Lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chính	Vốn điều lệ (tỷ đồng)	Tỷ lệ sở hữu
1	Công ty Cổ phần Thời trang Hòa Thọ	31 Phan Châu Trinh, Phường Hải Châu, TP Đà Nẵng	Bán buôn vải, hàng may sẵn, giày dép	10,09	76,88%
2	Công ty Cổ phần May Hòa Thọ - Hội An	26 Nguyễn Tất Thành, Phường Hội An Tây, TP Đà Nẵng	Sản xuất hàng may sẵn (trừ trang phục)	10,0	54,18%
3	Công ty Cổ phần May Hòa Thọ - Duy Xuyên	855 đường Hùng Vương, Xã Duy Xuyên, TP Đà Nẵng	Sản xuất hàng may sẵn (trừ trang phục) Chi tiết: Sản xuất hàng may mặc	10,0	81,73%
4	Công ty Cổ phần Sợi Hòa Thọ - Thăng Bình	Thôn Ngọc Sơn, Xã Thăng Bình, TP Đà Nẵng	Sản xuất sợi	100,0	74,49%
5	Công ty TNHH MTV Cơ khí Xây dựng Hòa Thọ	36 Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lệ, TP Đà Nẵng	Gia công cơ khí; xử lý và tráng phủ kim loại Chi tiết: Gia công kết cấu khung nhà thép các loại; Gia công chế tạo hệ thống thông gió, hệ thống áp lực các loại;	2,0	100%

- **Công ty liên kết**

STT	Đơn vị	Địa chỉ	Lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chính	Vốn điều lệ (tỷ đồng)	Tỷ lệ sở hữu
1	Công ty Cổ phần May Hòa Thọ - Quảng Nam	35 Nguyễn Hoàng, Xã Thăng Bình, TP Đà Nẵng	Sản xuất hàng dệt sẵn (trừ trang phục)	21,0	30,61%
2	Công ty Cổ phần May Hòa Thọ - Phú Ninh	Cụm Công nghiệp Chợ Lò, Xã Chiên Đàn, TP Đà Nẵng	Sản xuất hàng may sẵn (trừ trang phục)	20,0	20,00%

2.1.5. Các nguồn lực của doanh nghiệp

2.1.5.1 Diện tích mặt bằng công ty

- Địa chỉ: Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ có trụ sở chính tại 36 Ông Ích Đường, Phường Hoà Thọ Đông, Quận Cẩm Lệ, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam.
- Tổng diện tích: 20,5 ha.
- Năng lực: 23 triệu sản phẩm/năm.
- Quy mô: Tổng số cán bộ công nhân viên hơn 11.230 người bên cạnh đó công ty sở hữu 11.300 thiết bị may các loại, hệ thống dây chuyền 73.600 cọc sợi. Hệ thống kho trung tâm với diện tích 20.500m² gồm kho nguyên vật liệu và kho thành phẩm.
- Quy mô nhà máy và xưởng sản xuất Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ hiện nay là một trong những đơn vị hàng đầu trong ngành dệt may tại Việt Nam, với nhiều nhà máy và xưởng sản xuất trên khắp cả nước. Các nhà máy thường có diện tích rộng lớn, phân chia thành nhiều khu vực chuyên biệt như:
 - Khu vực dệt: sản xuất vải, sợi.
 - Khu vực may: lắp ráp và hoàn thiện sản phẩm may mặc.
 - Khu vực kiểm tra chất lượng và đóng gói.
 - Kho lưu trữ nguyên vật liệu và thành phẩm.

2.1.5.2 Nguồn nhân lực

a. Tình hình lao động của Công ty

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ luôn nhận thức sâu sắc về vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong việc đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Vì vậy, Tổng Công ty không ngừng nỗ lực tạo ra môi trường làm việc tích cực và đầy đủ điều kiện cho người lao động, từ việc nâng cao chất lượng đời sống tinh thần đến việc cải thiện môi trường làm việc. Tổng Công ty thường xuyên nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động để có những chính sách hỗ trợ hợp lý, đồng thời duy trì công tác đào tạo và tuyển dụng với chất lượng cao. Những nỗ lực này giúp nâng cao năng lực và chất lượng nguồn lao động, tạo sự gắn bó và yên tâm cho người lao động, đồng hành cùng sự phát triển và thành công của công ty.

Bảng 2.1: Thống kê số lượng nguồn lao động trong các năm 2023, 2024, 2025

Năm	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Tính chất phân loại	Số lượng			Tỷ trọng		
Theo trình độ lao động						
Trình độ đại học và trên đại học	459	507	477	4,53%	4,26%	4,89%
Trình độ cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp	591	575	384	5,83%	5,97%	3,94%
Sơ cấp và công nhân kỹ thuật	301	262	258	2,97%	2,72%	2,64%
Lao động thủ công	8.782	8.287	8.379	86,67%	86,05%	85,88%
Theo giới tính						
Nam	2.564	2.264	2.568	25,3%	25,58%	26,32%
Nữ	7.569	7.167	7.189	74,7%	74,42%	73,68% ¹
Theo độ tuổi						
Từ 18 – 25 tuổi	1.114	896	771	10,99%	9,3%	7,90%
Từ 26 – 35 tuổi	4.226	3.887	3.744	41,71%	40,36%	38,37%
Từ 36 – 45 tuổi	3.745	3.465	3.729	36,96%	35,98%	38,22%

Trên 45 tuổi	1.048	1.383	1.513	10,34%	14,36%	15,51%
Theo thời hạn HĐLĐ						
Hợp đồng ngắn hạn dưới 1 năm	0	43	0	0,00%	0,45%	0,00%
Hợp đồng thời hạn 1-3 năm	10	40	142	0,10%	0,42%	1,46%
Hợp đồng không xác định thời hạn	10.123	9.548	9.615	99,90%	99,14%	98,54%
Tổng	10.133	9.631	9.757	100%	100%	100%

(Nguồn: Phòng nhân sự Tổng công ty Dệt May Hoà Thọ)

- **Phân tích cơ cấu theo trình độ và tính chất công việc**

- Cơ cấu lao động của doanh nghiệp trong giai đoạn 2023–2025 mang đặc trưng điển hình của ngành dệt may, với tỷ trọng lao động trực tiếp, lao động thủ công chiếm ưu thế. Lao động thủ công luôn chiếm tỷ trọng rất cao, duy trì ở mức trên 85% tổng số lao động qua các năm, phản ánh doanh nghiệp vẫn vận hành chủ yếu theo mô hình sản xuất sử dụng nhiều lao động trực tiếp. Điều này phù hợp với đặc điểm ngành dệt may là ngành thâm dụng lao động.

- Lao động có trình độ đại học và trên đại học có xu hướng gia tăng. Nếu năm 2023 nhóm này chiếm tỷ trọng thấp thì đến năm 2024 và 2025 đã tăng lên rõ rệt, thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt ở các vị trí quản lý, kỹ thuật và điều hành sản xuất.

- Lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp và công nhân kỹ thuật có xu hướng giảm nhẹ về tỷ trọng. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang tái cơ cấu nguồn nhân lực theo hướng tinh gọn hơn, tập trung vào hai nhóm chính là lao động phổ thông phục vụ sản xuất và lao động có trình độ cao phục vụ quản lý và kỹ thuật.

- **Phân tích cơ cấu theo giới tính**

- Cơ cấu lao động theo giới tính cho thấy lao động nữ chiếm ưu thế rõ rệt. Trong cả ba năm 2023–2025, tỷ lệ lao động nữ luôn duy trì ở mức trên 74% tổng số lao động, trong khi lao động nam chỉ chiếm khoảng 25–26%.

- Đây là đặc điểm phổ biến của ngành dệt may do tính chất công việc yêu cầu sự khéo léo, tỉ mỉ và kiên nhẫn. Lao động nam chủ yếu đảm nhiệm các vị trí kỹ thuật, vận hành máy móc, bảo trì và một số vị trí quản lý.

- **Phân tích cơ cấu theo độ tuổi**

- Nhóm lao động từ 26–45 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số lao động của doanh nghiệp. Trong giai đoạn 2023–2025, nhóm này luôn chiếm trên 75%, cho thấy đây là lực lượng lao động chủ lực, có sức khỏe tốt, kinh nghiệm và khả năng làm việc ổn định.

- Nhóm lao động trên 45 tuổi có xu hướng tăng lên qua các năm. Theo số liệu, tỷ trọng nhóm này đạt khoảng 10,34% năm 2023, tăng lên 14,36% năm 2024 và 15,51% năm 2025. Điều này cho thấy doanh nghiệp có xu hướng giữ chân lao động lâu năm, tận dụng kinh nghiệm và tay nghề của người lao động trong sản xuất.

- **Phân tích cơ cấu theo thời hạn hợp đồng lao động**

- Theo thời hạn hợp đồng lao động, lao động có hợp đồng không xác định thời hạn chiếm tỷ trọng tuyệt đối trong cơ cấu lao động của doanh nghiệp. Cụ thể, tỷ lệ này lần lượt là 99,9% năm 2023, 99,13% năm 2024 và 98,54% năm 2025, với số lượng tương ứng là 10.123 người, 9.548 người và 9.615 người.

- Trong khi đó, lao động có hợp đồng ngắn hạn dưới 1 năm chiếm tỷ lệ rất thấp (0% năm 2023, 0,45% năm 2024 và 0% năm 2025). Lao động có hợp đồng từ 1–3 năm cũng chiếm tỷ trọng nhỏ, tăng từ 0,1% năm 2023 lên 1,46% năm 2025.

b. Mức lương

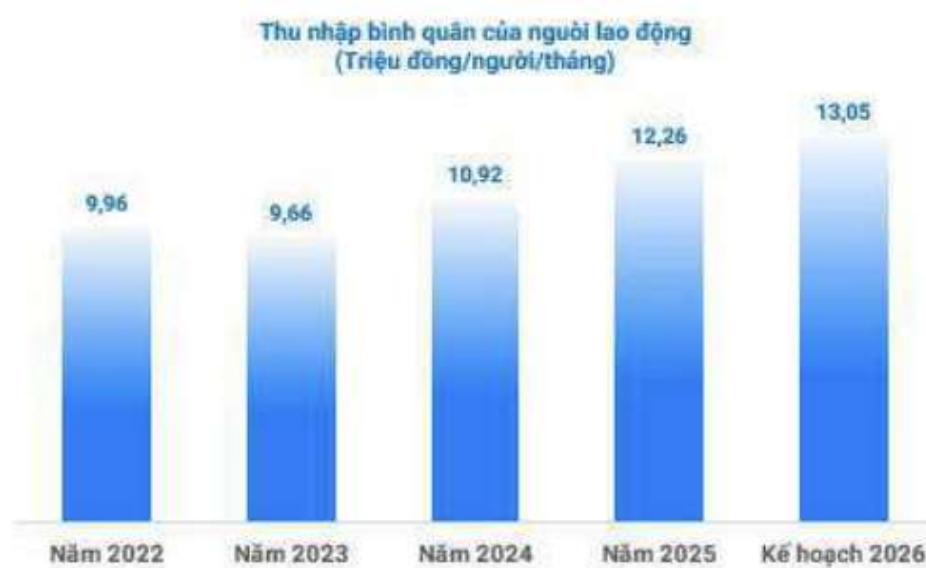
Mức lương lao động bình quân qua các năm của Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hoà Thọ có sự biến đổi qua các năm. Quy trình trả lương cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh tổng thể của đơn vị và mức đóng góp cá nhân của từng người lao động.

Bảng 2.2: Mức lương người lao động

ĐVT: Triệu đồng/người/tháng

Năm	2022	2023	2024	2025	Kế hoạch 2026
Thu nhập bình quân của người lao động	9,96	9,66	10,92	12,26	13,05
Tổng số lượng người lao động (người)	10.339	10.133	9.631	9.757	9.850

Nguồn: Báo cáo thu nhập bình quân của người lao động



Biểu đồ 1: Thu nhập bình quân của người lao động

- Giai đoạn 2022–2025, thu nhập bình quân của người lao động có xu hướng tăng, mặc dù có sự biến động nhẹ trong năm 2023. Cụ thể, năm 2022 thu nhập bình quân đạt 9,96 triệu đồng/người/tháng; đến năm 2023 giảm còn 9,66 triệu đồng/người/tháng, tương ứng giảm 0,30 triệu đồng/người/tháng, tức giảm khoảng 3,01% so với năm 2022. Sự giảm nhẹ này có thể phản ánh những khó khăn nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh, chi phí đầu vào hoặc đơn hàng chưa ổn định.

- Từ năm 2024, thu nhập bình quân bắt đầu phục hồi và tăng rõ rệt. Năm 2024 đạt 10,92 triệu đồng/người/tháng, tăng 1,26 triệu đồng/người/tháng so với năm 2023, tương ứng tăng khoảng 13,04%. Đến năm 2025, thu nhập bình quân tiếp tục tăng lên 12,26 triệu đồng/người/tháng, tăng 1,34 triệu đồng/người/tháng, tương ứng tăng khoảng 12,27% so với năm 2024. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã có sự cải thiện đáng kể trong chính sách tiền lương, thu nhập và phúc lợi cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống và tạo động lực làm việc.

- Đối với tổng số lao động, doanh nghiệp có xu hướng giảm quy mô nhân sự trong giai đoạn 2022–2024, sau đó tăng nhẹ trở lại trong năm 2025 và kế hoạch 2026. Năm 2022, tổng số lao động là 10.339 người; năm 2023 giảm xuống còn 10.133 người, giảm 206 người, tương ứng giảm khoảng 1,99%. Đến năm 2024, số lao động tiếp tục giảm còn 9.631 người, giảm 502 người so với năm 2023, tương ứng giảm khoảng 4,95%. Đây là mức giảm đáng chú ý, cho thấy doanh nghiệp có thể đang thực hiện tinh gọn bộ máy, cơ cấu lại lao động hoặc điều chỉnh quy mô sản xuất cho phù hợp với tình hình thực tế.

- Sang năm 2025, tổng số lao động tăng lên 9.757 người, tăng 126 người so với năm 2024, tương ứng tăng khoảng 1,31%. Theo kế hoạch năm 2026, số lao động dự kiến đạt 9.850 người, tăng thêm 93 người so với năm 2025, tương ứng tăng khoảng 0,95%. Mức tăng này không quá lớn nhưng cho thấy doanh nghiệp có định hướng mở rộng hoặc ổn định lại quy mô lao động sau giai đoạn cắt giảm.

- Nhìn chung, trong khi số lượng lao động có xu hướng giảm từ 10.339 người năm 2022 xuống còn 9.757 người năm 2025, thu nhập bình quân lại tăng từ 9,96 triệu đồng/người/tháng lên 12,26 triệu đồng/người/tháng. Điều này phản ánh doanh nghiệp đang chuyển dịch theo hướng sử dụng lao động hiệu quả hơn, giảm bớt số lượng nhưng nâng cao chất lượng và thu nhập cho người lao động. Đây là tín hiệu tích cực, cho thấy chính sách nhân sự của doanh nghiệp không chỉ tập trung vào việc kiểm soát quy mô lao động mà còn quan tâm đến cải thiện đời sống người lao động, tạo nền tảng ổn định cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong những năm tiếp theo.

2.1.5.3 Nguồn lực tài chính và tình hình kinh doanh

a. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.3: Tình hình tài chính của Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ 2023-2025

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023 (%)	2025/2024 (%)
TÀI SẢN					
I/Tài sản ngắn hạn (100)	1.761.376	2.095.059	2.745.127	+18,94	+31,03
1, Tiền và các khoản tương đương tiền (110)	210.986	467.128	406.319	+121,40	-13,02
2, Đầu tư tài chính ngắn hạn (120)	176.607	254.147	780.795	+43,91	+207,22
3, Các khoản phải thu ngắn hạn (130)	538.886	531.305	651.562	-1,41	+22,63
4, Hàng tồn kho (140)	765.958	788.056	841.964	+2,88	+6,84
5, Tài sản ngắn hạn khác (150)	68.939	54.424	64.485	-21,05	+18,49
II/Tài sản dài hạn (200)	746.345	827.156	992.632	+10,83	+20,01
1, Các khoản phải thu dài hạn (210)	5.698	3.336	964	-41,45	-71,10
2, Tài sản cố định (220)	665.744	743.410	670.309	+11,67	-9,83
3, Tài sản dở dang dài hạn (240)	922	16.491	182.346	+1.688,61	+1.005,73
4, Đầu tư tài chính dài hạn (250)	26.117	19.322	95.587	-26,02	+394,71
5, Tài sản dài hạn khác (260)	47.864	44.598	43.425	-6,82	-2,63
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (270 = 100 + 200)	2.507.721	2.922.216	3.737.760	+16,53	+27,91
NGUỒN VỐN					
I/ Nợ phải trả (300= 310+330)	1.670.915	1.998.251	2.625.461	+19,60	+31,39
1, Nợ ngắn hạn (310)	1.441.465	1.790.077	2.625.461	+24,18	+30,33
2, Nợ dài hạn (330)	229.450	208.175	292.514	-9,27	+40,51
II/ Vốn chủ sở hữu (400)	836.806	923.964	1.112.298	+10,42	+20,38
1, Vốn cổ phần (411)	360.027	360.027	360.027	0	0
2, Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối (421)	227.896	302.003	4443.772	+32,52	+46,94
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (440 = 300+400)	2.507.721	2.922.216	3.737.760	+16,53	+27,91

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính

- **Cơ cấu tài sản**
- **Tài sản ngắn hạn**

Qua Bảng 2.3 có thể thấy, tổng tài sản ngắn hạn của Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ có xu hướng tăng trưởng tích cực qua các năm. Cụ thể, năm 2023 tài sản ngắn hạn đạt 1.761.376 triệu đồng, đến năm 2024 tăng lên 2.095.059 triệu đồng (tương ứng tăng 18,94% so với năm 2023), và tiếp tục tăng mạnh vào năm 2025 với giá trị 2.745.127 triệu đồng (tăng 31,03% so với năm 2024). Điều này phản ánh năng lực hoạt động sản xuất kinh doanh ngắn hạn của doanh nghiệp không ngừng được củng cố. Trong cơ cấu tài sản ngắn hạn, một số khoản mục đáng chú ý như sau:

- **Tiền và các khoản tương đương tiền (110):** Năm 2024 ghi nhận mức tăng đột biến lên tới 121,40% so với năm 2023 (từ 210.986 lên 467.128 triệu đồng), tuy nhiên đến năm 2025 lại giảm 13,02% xuống còn 406.319 triệu đồng. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã điều chỉnh cơ cấu tiền mặt theo hướng phân bổ vốn linh hoạt hơn.

- **Đầu tư tài chính ngắn hạn (120):** Khoản mục này tăng mạnh nhất trong nhóm tài sản ngắn hạn, đặc biệt trong năm 2025 tăng tới 207,22% so với năm 2024 (từ 254.147 lên 780.795 triệu đồng), cho thấy doanh nghiệp đang đẩy mạnh hoạt động đầu tư tài chính ngắn hạn nhằm tối ưu hoá lợi nhuận từ nguồn vốn nhàn rỗi.

- **Các khoản phải thu ngắn hạn (130):** Giảm nhẹ 1,41% vào năm 2024, nhưng phục hồi và tăng 22,63% vào năm 2025, phản ánh doanh thu và quy mô kinh doanh mở rộng, đồng thời đặt ra yêu cầu quản lý công nợ chặt chẽ hơn.

- **Hàng tồn kho (140):** Duy trì xu hướng tăng đều qua các năm với mức tăng lần lượt là 2,88% (2024) và 6,84% (2025), phù hợp với đà tăng trưởng doanh thu và nhu cầu dự trữ nguyên vật liệu phục vụ sản xuất.

- **Tài sản dài hạn**

Tài sản dài hạn của công ty cũng có xu hướng tăng trưởng, từ 746.345 triệu đồng năm 2023 lên 827.156 triệu đồng năm 2024 (tăng 10,83%) và đạt 992.632 triệu đồng vào năm 2025 (tăng 20,01%). Sự gia tăng này chủ yếu được thúc đẩy bởi:

- **Tài sản dở dang dài hạn (240):** Tăng đột biến từ 922 triệu đồng (2023) lên 16.491 triệu đồng (2024) và tiếp tục lên 182.346 triệu đồng (2025), với tốc độ tăng lần lượt là 1.688,61% và 1.005,73%. Điều này phản ánh doanh nghiệp đang triển khai các dự

án đầu tư xây dựng cơ bản quy mô lớn, hướng tới mở rộng năng lực sản xuất trong dài hạn.

- **Đầu tư tài chính dài hạn (250):** Sau khi giảm 26,02% vào năm 2024, khoản mục này phục hồi mạnh với mức tăng 394,71% vào năm 2025 (từ 19.322 lên 95.587 triệu đồng), cho thấy chiến lược đầu tư dài hạn của công ty đang được chú trọng trở lại.

- **Tài sản cố định (220):** Có sự biến động nhẹ, tăng 11,67% năm 2024 nhưng giảm 9,83% vào năm 2025, có thể do khấu hao và sự dịch chuyển một phần sang danh mục tài sản dở dang trong quá trình đầu tư nâng cấp.

- **Cơ cấu nguồn vốn**

- **Nợ phải trả**

Nợ phải trả của công ty tăng đáng kể qua các năm, từ 1.670.915 triệu đồng (2023) lên 1.998.251 triệu đồng (2024, tăng 19,60%) và đạt 2.625.461 triệu đồng vào năm 2025 (tăng 31,39%). Đây là mức tăng tương đối lớn, cần được xem xét trong mối tương quan với tốc độ tăng tài sản và vốn chủ sở hữu.

- **Nợ ngắn hạn (310):** Chiếm tỷ trọng chủ yếu trong tổng nợ phải trả và liên tục tăng qua các năm (tăng 24,18% năm 2024 và 30,33% năm 2025). Sự gia tăng này phản ánh nhu cầu vốn lưu động lớn phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng.

- **Nợ dài hạn (330):** Giảm 9,27% vào năm 2024 nhưng tăng trở lại 40,51% vào năm 2025, cho thấy doanh nghiệp có xu hướng huy động thêm vốn vay dài hạn để tài trợ cho các dự án đầu tư dài hạn đang triển khai.

- **Vốn chủ sở hữu**

Vốn chủ sở hữu tăng trưởng ổn định, từ 836.806 triệu đồng (2023) lên 923.964 triệu đồng (2024, tăng 10,42%) và đạt 1.112.298 triệu đồng (2025, tăng 20,38%). Điều này cho thấy năng lực tài chính nội tại của doanh nghiệp ngày càng được củng cố.

- **Vốn cổ phần (411):** Duy trì ổn định ở mức 360.027 triệu đồng trong cả ba năm, không có sự thay đổi về cơ cấu vốn điều lệ.

- **Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối (421):** Tăng mạnh từ 227.896 triệu đồng (2023) lên 302.003 triệu đồng (2024, tăng 32,52%) và đặc biệt tăng vọt lên 443.772

triệu đồng vào năm 2025 (tăng 46,94%), phản ánh hiệu quả kinh doanh được cải thiện rõ rệt và khả năng tích lũy nội bộ tốt của doanh nghiệp.

Nhận xét: Nhìn chung, tình hình tài chính của Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ trong giai đoạn 2023–2025 có nhiều chuyển biến tích cực. Tổng tài sản tăng từ 2.507.721 triệu đồng lên 3.737.760 triệu đồng (tăng 27,91% trong năm 2025), phản ánh quy mô hoạt động không ngừng được mở rộng. Tuy nhiên, tốc độ tăng của nợ phải trả — đặc biệt là nợ ngắn hạn — cần được theo dõi chặt chẽ để đảm bảo khả năng thanh toán và cân bằng cơ cấu vốn. Bên cạnh đó, lợi nhuận tích lũy tăng mạnh là tín hiệu tích cực về hiệu quả sử dụng vốn và triển vọng phát triển bền vững của doanh nghiệp trong thời gian tới.

b. Tình hình kinh doanh

Bảng 2.4: Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2023, 2024, 2025

ĐVT: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2023	2024	2025	Chênh lệch	
					2024/2023 (%)	2025/2024 (%)
1	Doanh thu BH và cung cấp DV (01)	4.703.967	5.111.153	5.412.229	+8,66	+5,89
2	Giá vốn hàng bán và cung cấp DV (11)	4.268.076	4.510.717	4.781.567	+5,69	+6,00
3	Doanh thu thuần BH và cung cấp DV (10)	4.700.210	5.102.929	5.412.091	+8,57	+6,06
4	Lợi nhuận gộp BH và cung cấp DV (20 =10 -11)	432.134	592.212	630.523	+37,04	+6,47
5	Doanh thu từ hoạt động tài chính (21)	84.155	115.657	113.544	+37,43	-1,83
6	Chi phí hoạt động tài chính (22)	69.387	3.969	14.257	+21,18	-13,44
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp (26)	158.354	181.621	191.578	+14,69	+5,48
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD (30)	206.842	72.788	386.345	+61,73	+15,49

9	Thuế TNDN hiện hành (51)	37.001	69.703	78.081	+88,38	+12,02
10	Lợi nhuận sau thuế TNDN (60)	169.873	282.504	322.447	+66,30	+14,14

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

- **Doanh thu và giá vốn hàng bán**

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ duy trì xu hướng tăng trưởng liên tục trong giai đoạn 2023–2025. Cụ thể, năm 2023 doanh thu đạt 4.703.967 triệu đồng, năm 2024 tăng lên 5.111.153 triệu đồng (tương ứng tăng 8,66% so với năm 2023), và đến năm 2025 tiếp tục đạt 5.412.229 triệu đồng (tăng 5,89% so với năm 2024). Mặc dù tốc độ tăng trưởng doanh thu có xu hướng chậm lại, song quy mô tuyệt đối vẫn không ngừng mở rộng, phản ánh thị trường tiêu thụ được củng cố qua từng năm.

Song song với đó, giá vốn hàng bán và cung cấp dịch vụ cũng tăng tương ứng, từ 4.268.076 triệu đồng (2023) lên 4.510.717 triệu đồng (2024, tăng 5,69%) và đạt 4.781.567 triệu đồng vào năm 2025 (tăng 6,00%). Đáng chú ý, tốc độ tăng của giá vốn trong năm 2024 thấp hơn tốc độ tăng doanh thu (5,69% so với 8,66%), điều này tác động tích cực đến biên lợi nhuận gộp của doanh nghiệp.

- **Lợi nhuận gộp**

Nhờ kiểm soát tốt chi phí giá vốn, lợi nhuận gộp từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng trưởng mạnh mẽ, đặc biệt trong năm 2024. Cụ thể, lợi nhuận gộp năm 2023 đạt 432.134 triệu đồng, đến năm 2024 tăng lên 592.212 triệu đồng (tăng 37,04%) và tiếp tục tăng lên 630.523 triệu đồng vào năm 2025 (tăng 6,47%). Tốc độ tăng lợi nhuận gộp năm 2024 vượt xa tốc độ tăng doanh thu cho thấy hiệu quả quản lý chi phí sản xuất được cải thiện rõ rệt. Sang năm 2025, tốc độ tăng lợi nhuận gộp thu hẹp lại, phần nào phản ánh áp lực chi phí đầu vào ngày càng gia tăng trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động.

- **Hoạt động tài chính**

Doanh thu từ hoạt động tài chính tăng mạnh từ 84.155 triệu đồng (2023) lên 115.657 triệu đồng (2024, tăng 37,43%), tuy nhiên giảm nhẹ xuống 113.544 triệu đồng trong năm 2025 (giảm 1,83%). Trong khi đó, chi phí hoạt động tài chính biến động khá bất thường: giảm mạnh từ 69.387 triệu đồng (2023) xuống chỉ còn 3.969

triệu đồng (2024), rồi lại tăng lên 14.257 triệu đồng (2025). Sự biến động này có thể liên quan đến các khoản lỗ tỷ giá, chi phí lãi vay hoặc các khoản dự phòng tài chính được điều chỉnh qua từng năm, và cần được theo dõi trong mối quan hệ với chiến lược huy động vốn dài hạn của doanh nghiệp.

- **Chi phí quản lý doanh nghiệp**

Chi phí quản lý doanh nghiệp có xu hướng tăng dần qua các năm, từ 158.354 triệu đồng (2023) lên 181.621 triệu đồng (2024, tăng 14,69%) và đạt 191.578 triệu đồng (2025, tăng 5,48%). Đây là xu hướng có thể chấp nhận được trong bối cảnh quy mô hoạt động mở rộng. Tuy nhiên, tốc độ tăng chi phí quản lý năm 2024 (14,69%) cao hơn tốc độ tăng doanh thu (8,66%) đặt ra yêu cầu doanh nghiệp cần kiểm soát chặt chẽ hơn nhóm chi phí này nhằm bảo vệ biên lợi nhuận trong dài hạn.

- **Lợi nhuận thuần và lợi nhuận sau thuế**

Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh có sự tăng trưởng ấn tượng, từ 206.842 triệu đồng (2023) lên đến 522.788 triệu đồng (2024, tăng 61,73%) và đạt 386.345 triệu đồng vào năm 2025 (ghi nhận mức tăng thêm 15,49% so với con số điều chỉnh). Sự tăng mạnh trong năm 2024 phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh được cải thiện toàn diện khi chi phí tài chính giảm đột biến, lợi nhuận gộp tăng cao.

Tương ứng với kết quả kinh doanh khả quan, thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành cũng tăng qua các năm, từ 37.001 triệu đồng (2023) lên 69.703 triệu đồng (2024, tăng 88,38%) và đạt 78.081 triệu đồng (2025, tăng 12,02%), phản ánh đúng xu hướng tăng trưởng lợi nhuận trước thuế.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp tăng liên tục và là chỉ tiêu phản ánh rõ nét nhất hiệu quả kinh doanh tổng thể. Cụ thể, năm 2023 đạt 169.873 triệu đồng, năm 2024 tăng lên 282.504 triệu đồng (tăng 66,30%) và năm 2025 đạt 322.447 triệu đồng (tăng 14,14%). Mặc dù tốc độ tăng lợi nhuận sau thuế năm 2025 thấp hơn năm 2024, song mức lợi nhuận tuyệt đối đạt được vẫn là cao nhất trong cả giai đoạn, khẳng định xu hướng phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Nhận xét: tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ giai đoạn 2023–2025 có nhiều chuyển biến tích cực. Doanh thu tăng đều, lợi nhuận gộp và lợi nhuận sau thuế liên tục được cải thiện, thể hiện năng lực cạnh tranh và khả năng kiểm soát chi phí của doanh nghiệp ngày càng được nâng cao. Tuy nhiên,

tốc độ tăng trưởng doanh thu có xu hướng chậm dần trong năm 2025 cùng với áp lực từ chi phí quản lý và giá vốn là những điểm cần được ban lãnh đạo quan tâm, đánh giá trong quá trình hoạch định chiến lược phát triển cho giai đoạn tiếp theo.

2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty

2.2.1 Cơ cấu doanh thu

- Cơ cấu doanh thu thuần hợp nhất

Bảng 2.5: Bảng so sánh doanh thu thuần hợp nhất ngành may – ngành sợi

ĐVT: Triệu đồng

Khoản mục	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Giá trị	Tỷ trọng	Giá trị	Tỷ trọng	Giá trị	Tỷ trọng
Ngành may	3.772.753	80,27%	4.084.717	80,05%	4.429.942	81,85%
Ngành sợi	927.457	19,73%	1.018.212	19,95%	982.149	18,15%
Tổng cộng	4.700.210	100%	5.102.929	100,00%	5.412.091	100,00%

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

- Ngành may

+ Doanh thu ngành may tăng đều đặn và ổn định qua các năm, mức tăng tuyệt đối năm 2024 đạt 311.964 triệu đồng (tương ứng tỷ trọng 80,05%), năm 2025 đạt 345.225 triệu đồng (tương ứng tỷ trọng 81,85%). Tỷ trọng ngành may năm 2025 tăng lên 81,85% – mức cao nhất trong 3 năm, so với 80,27% năm 2023 và 80,05% năm 2024 – cho thấy doanh nghiệp đang tập trung và đẩy mạnh mảng sản xuất hàng may mặc, vốn là thế mạnh cốt lõi. Mức tăng trưởng duy trì trên 8% liên tiếp trong hai năm 2024 và 2025 là tín hiệu tích cực, phản ánh nhu cầu thị trường hồi phục và năng lực đáp ứng đơn hàng của doanh nghiệp ngày càng được cải thiện.

- Ngành sợi

+ Năm 2024, ngành sợi ghi nhận mức tăng trưởng cao nhất trong giai đoạn nghiên cứu với 9,79%, đạt 1.018.212 triệu đồng, chiếm tỷ trọng 19,95% – tăng nhẹ so với mức 19,73% năm 2023 – phản ánh nhu cầu nguyên liệu phục hồi sau giai đoạn khó khăn và sự cải thiện của chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, sang năm 2025, doanh thu ngành sợi giảm 36.063 triệu đồng, tương đương 3,54% so với năm trước, kéo tỷ trọng xuống còn 18,15% – mức thấp nhất trong 3 năm. Đây là dấu hiệu đáng lo ngại, có thể xuất phát từ một số nguyên nhân như: sự sụt giảm giá sợi trên thị trường thế

giới, áp lực cạnh tranh từ sợi nhập khẩu – đặc biệt từ Trung Quốc – hoặc doanh nghiệp chủ động thu hẹp quy mô sản xuất sợi để tập trung nguồn lực cho ngành may.

- **Cơ cấu lợi nhuận gộp**

Bảng 2.6: Bảng so sánh lợi nhuận gộp ngành may – ngành sợi

ĐVT: Triệu đồng

Khoản mục	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Giá trị	Tỷ trọng	Giá trị	Tỷ trọng	Giá trị	Tỷ trọng
Ngành may	417.750	96,67%	521.141	88,00%	561.548	89,06%
Ngành sợi	14.384	3,33%	71.071	12,00%	68.975	10,94%
Tổng cộng	432.134	100%	592.212	100,00%	630.523	100,00%

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

- Ngành may

+ Doanh thu ngành may tăng trưởng mạnh và ổn định qua cả ba năm, từ 417.750 triệu đồng (2023) lên 521.141 triệu đồng (2024) và đạt 561.548 triệu đồng (2025), tương ứng mức tăng lần lượt 24,75% và 7,76%. Ngành may luôn chiếm tỷ trọng áp đảo trong tổng cơ cấu, tuy nhiên tỷ trọng có sự điều chỉnh nhẹ từ 96,67% (2023) xuống 88,00% (2024) và nhích lên 89,06% (2025). Sự giảm tỷ trọng năm 2024 không phản ánh sự suy giảm của ngành may mà chủ yếu do ngành sợi tăng trưởng đột biến trong cùng kỳ, làm thay đổi cơ cấu tương đối. Nhìn chung, ngành may vẫn là trụ cột doanh thu vững chắc của doanh nghiệp.

- Ngành sợi

+ Ngành sợi chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng doanh thu, chỉ ở mức 3,33% năm 2023 với giá trị 14.384 triệu đồng. Tuy nhiên, năm 2024 ngành sợi tăng trưởng đột biến, đạt 71.071 triệu đồng – tăng gấp gần 5 lần so với năm 2023, kéo tỷ trọng lên 12,00%. Sang năm 2025, doanh thu ngành sợi giảm nhẹ xuống còn 68.975 triệu đồng, tỷ trọng giảm xuống 10,94%. Sự biến động lớn của ngành sợi, đặc biệt là mức tăng đột biến năm 2024, có thể phản ánh doanh nghiệp mở rộng hoặc tái cơ cấu hoạt động sản xuất sợi trong giai đoạn này. Tuy vậy, xu hướng giảm nhẹ năm 2025 cho thấy ngành sợi chưa thực sự ổn định và cần được theo dõi sát trong thời gian tới.

2.2.2 Đối thủ cạnh tranh

a. Đối thủ cạnh tranh trong nước

- VTEC - Tổng công ty Cổ Phần May Việt Tiến

- Là đơn vị may mặc lâu đời (từ 1975), có uy tín và độ tin tưởng cao với người tiêu dùng Việt Nam.

- Mạng lưới cực lớn với hơn 1.000 điểm bán trên toàn quốc, tạo lợi thế tiếp cận khách hàng. - Năng lực sản xuất: Quy mô lớn với 5 nhà máy hiện đại, công suất hơn 100 triệu sản phẩm/năm (vượt xa đối thủ Hòa Thọ).

- Đội ngũ chuyên môn cao, được đào tạo bài bản, là nền tảng tạo ra sản phẩm chất lượng.

- Áp dụng hệ thống quản lý khoa học, tiên tiến giúp tối ưu chi phí và lợi nhuận (một điểm yếu của Hòa Thọ).

→ Tuy nhiên, so với Hòa Thọ thì Việt Tiến có giá thành sản phẩm cao hơn và nhiều biến động. Việt Tiến cũng đang thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao về mảng thiết kế, do đó gặp khó khăn trong việc phát triển sản phẩm mới và nâng cấp chất lượng sản phẩm.

- NBC - Tổng công ty cổ phần may Nhà Bè

- Thành lập từ năm 1962 (hơn 60 năm kinh nghiệm), là thương hiệu uy tín vị thế cao cả trong nước và quốc tế.

- Sở hữu 4 nhà máy hiện đại, công nghệ tiên tiến; công suất lớn đạt hơn 100 triệu sản phẩm/năm.

- Hệ thống rộng khắp với hơn 1.000 điểm bán nội địa và xuất khẩu sang hơn 40 quốc gia.

- Cung cấp nhiều dòng sản phẩm (quần áo, chăn ga gối đệm, đồ gia dụng...) với mẫu mã, kiểu dáng phong phú.

- Áp dụng hệ thống quản lý tiên tiến; sử dụng nguyên liệu cao cấp, đảm bảo an toàn sức khỏe.

→ So với Hòa Thọ, thì mức giá của Nhà Bè cao hơn do sử dụng nhiều nguyên liệu nhập khẩu, giá thành sản phẩm có thể cao hơn so với một số doanh nghiệp khác. Điều đó cũng gây ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận khi mà thị trường gặp nhiều biến động.

b. Đối thủ cạnh tranh nước ngoài

- Ngoài những đối thủ cạnh tranh trong nước, công ty cũng phải đối mặt với những đối thủ nước ngoài về mặt hàng xuất khẩu, đặc biệt là Trung Quốc và các nước Châu Âu
- Trung Quốc. Ngành dệt may của Trung Quốc đạt kim ngạch xuất khẩu 154 tỷ USD vào năm 2020 (theo Statista). Một số yếu tố giúp thúc đẩy ngành phát triển với tốc độ nhanh đến chóng mặt chính là chi phí thấp, chất lượng nguyên liệu thô tốt, lượng lao động phong phú, có nhiều khu công nghiệp phát triển và công nghệ máy móc tiên tiến. Với các yếu tố thuận lợi trên mà Trung Quốc trở thành một trong ba nhà sản xuất bông hàng đầu trên toàn thế giới và sản lượng sản phẩm chiếm hơn một nửa đóng góp GDP dệt may toàn cầu.
- + Một số đối thủ cạnh tranh gay gắt với Tổng công ty Hoà Thọ như TAL Group – Hồng Kông / Trung Quốc, Pacific Textiles – Trung Quốc.
- EU – Liên minh Châu Âu: Đứng thứ hai trong thị trường xuất khẩu ngành dệt may là EU – Liên minh các quốc gia châu Âu, trong số các thành viên EU thì Đức, Ý và Tây Ban Nha đều là những nước đóng góp lớn vào sản lượng xuất khẩu đứng đầu của EU. Trong đó Đức mang về 38,94 tỷ (từ Statista), Ý với 12, 94 tỷ (Trading Economics) và Tây Ban Nha với khoảng 15 tỷ (eurostat). Đức cũng là một trong những nước xuất khẩu vải dệt kim và sợi tổng hợp lớn nhất, trong khi Ý chuyên sản xuất một loạt các loại hàng dệt điện tử cũng như quần áo công nghệ.
- + Một số đối thủ cạnh tranh gay gắt với Tổng công ty Hoà Thọ như: Trigema W. Grupp KG(Đức), Gruppo Marzotto(Ý), Inditex Group(Tây Ban Nha).
- Ngành dệt may nói chung đang có sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường trong và ngoài nước, đây là một thách thức không hề nhỏ đối với Hoà Thọ khi đối thủ cạnh tranh có thể vượt mặt bất cứ lúc nào.

2.2.3 Yếu tố khách hàng

- **Đối với khách hàng nội địa:**

- Nhóm Tài chính - Ngân hàng: Đây là nhóm khách hàng "truyền thống" và lớn nhất của dòng sản phẩm Merriman. Họ đặt hàng số lượng lớn áo sơ mi và quần tây cao cấp hàng năm cho toàn bộ hệ thống nhân viên trên toàn quốc.

- Nhóm Tổng công ty Nhà nước: Các đơn vị này thường yêu cầu khắt khe về chất lượng vải và quy chuẩn nhận diện thương hiệu. Hòa Thọ cung cấp cả đồng phục văn phòng và trang phục chuyên dụng.
- Nhóm Hàng không & Dịch vụ: Yêu cầu tính thẩm mỹ cực cao và phom dáng chuẩn quốc tế (tương đương với các đơn hàng xuất khẩu cho Haggard hay G.U).
- Nhóm Doanh nghiệp Dệt may: Đây là khách hàng mua Sợi của Hòa Thọ. Vì Hòa Thọ có thể mạnh về Sợi hơn nhiều đơn vị may mặc khác, nên các công ty này mua sợi của Hòa Thọ về để phục vụ quá trình dệt may của họ.

Bảng 2.7: Một số khách hàng nội địa của Công Ty Hoà Thọ cung cấp

STT	Tên khách hàng	Địa chỉ
1	NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM (VIETCOMBANK)	198 Trần Quang Khải, Hoàn Kiếm, Hà Nội.
2	NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VN (BIDV)	194 Trần Quang Khải, Hoàn Kiếm, Hà Nội
3	TỔNG CÔNG TY CĂNG HÀNG KHÔNG VIỆT NAM (ACV)	58 Trường Sơn, Phường 2, Tân Bình, TP. HCM
4	CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT ĐẤT SÀI GÒN (SAGS)	Sân bay Quốc tế Tân Sơn Nhất, Quận Tân Bình, TP. HCM
5	CÔNG TY CỔ PHẦN MAY ĐÁP CẦU	1 Đường 5, Phường Đáp Cầu, TP. Bắc Ninh

Nguồn: Phòng kinh doanh Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ

→ Hòa Thọ đã khẳng định vị thế tại thị trường nội địa dẫn dắt phân khúc thời trang công sở cao cấp qua thương hiệu Merriman, cung ứng đồng phục uy tín cho các tập đoàn đầu ngành (như Vietcombank, EVN...) và cung cấp nguồn sợi chất lượng cho các đối tác dệt may. Việc chuyển hóa tiêu chuẩn sản xuất quốc tế vào các sản phẩm trong nước không chỉ giúp công ty chiếm trọn niềm tin của nhóm khách hàng tổ chức mà còn tạo ra rào cản cạnh tranh lớn về chất lượng. Đây chính là bộ đồ chiến lược giúp Hòa Thọ duy trì đà tăng trưởng ổn định và nâng cao giá trị thương hiệu ngay tại sân nhà.



Sơ đồ 2.2: Điểm phân phối bán hàng trong nước của Tổng công ty Dệt may Hoà Thọ

• **Đối với khách hàng xuất khẩu:**

- Khách hàng tổ chức của Hòa Thọ đa số là các đơn hàng xuất khẩu ra nước ngoài theo đơn đặt hàng của các nhân hàng lớn.

Bảng 2.8: Một số khách hàng xuất khẩu của Công Ty Hoà Thọ cung cấp

STT	Tên khách hàng	Địa chỉ
1	MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LI	9th Floor, York House, The Landmark, 15 Queen's Road Central, Hong Kong
2	HAGGAR CLOTHING CO.	5401 N RIVERSIDE DR, FT WORTH TX 76137
3	DESTINATION XL GROUP INC	81 Hung To Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Ko
4	HULTAFORS GROUP AB	401 25 Göteborg, Sweden
5	G.U. CO., LTD.	10717-1 Sayama, Yamaguchi-shi, Yamaguchi 754-0894, Japan

Nguồn: Phòng kinh doanh Tổng Công Ty Dệt May Hoà Thọ

→ Hoạt động xuất khẩu của Hòa Thọ thể hiện tính chuyên nghiệp và vị thế của một nhà sản xuất chiến lược trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu. Với tệp đối tác đa quốc gia danh tiếng, công ty không chỉ khẳng định được uy tín về chất lượng sản phẩm mà còn cho thấy khả năng quản trị đơn hàng quy mô lớn, giúp duy trì nguồn thu ngoại tệ ổn định và tạo đà tăng trưởng bền vững cho tổng công ty.



Sơ đồ 2.3: Thị trường xuất khẩu Tổng Công Ty Dệt may Hoà Thọ

2.3. Thực trạng quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S

2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kho

2.3.1.1. Đặc điểm sản phẩm dệt may

a. Nhiều mã hàng

- Hòa Thọ sản xuất đồng thời nhiều dòng sản phẩm gồm sợi, vải dệt thoi, vải dệt kim và hàng may mặc xuất khẩu. Chỉ riêng mặt hàng vải, mỗi loại đã có thể phân thành hàng chục mã khác nhau tùy theo thành phần sợi (cotton, polyester, pha), mật độ dệt, khổ vải và màu sắc. Thành phẩm may mặc còn phức tạp hơn khi mỗi mã áo, quần lại nhân lên theo size (S/M/L/XL) và màu sắc, khiến tổng số SKU lưu kho có thể lên đến hàng nghìn mã.

- Trên thực tế, tình trạng nhầm mã hàng khi xuất kho, đặc biệt với các mã có ký hiệu gần giống nhau, là rủi ro thường gặp nếu hệ thống dán nhãn và sắp xếp không rõ ràng. Đây chính là lý do việc áp dụng Sàng lọc (Seiri) và Sắp xếp (Seiton) trong 5S có vai trò đặc biệt quan trọng tại kho của Hòa Thọ.

b. Thay đổi theo đơn hàng

- Hòa Thọ chủ yếu sản xuất theo phương thức FOB và CMT cho các đối tác nhập khẩu tại Mỹ, EU, Nhật Bản — những thị trường có yêu cầu kỹ thuật rất khắt khe và lịch giao hàng cố định. Điều này khiến cơ cấu hàng hóa trong kho liên tục thay đổi theo vòng đời từng đơn hàng, cụ thể qua các giai đoạn:

+ Giai đoạn chuẩn bị: Nguyên phụ liệu nhập về theo lô lớn, cần kiểm tra số lượng, chất lượng và lưu kho theo từng đơn hàng riêng biệt.

+ Giai đoạn sản xuất: Kho xuất nguyên phụ liệu liên tục xuống chuyền theo tiến độ sản xuất, đòi hỏi tốc độ xử lý nhanh và chính xác. + Giai đoạn hoàn thiện: Thành phẩm nhập kho theo từng lô, phân loại, đóng gói và sắp xếp chờ lệnh xuất hàng.

+ Giai đoạn giao hàng: Xuất hàng theo container, yêu cầu đúng số lượng, đúng mã hàng, đúng quy cách đóng gói theo yêu cầu từng khách hàng.

- Vấn đề thực tế phát sinh là các đơn hàng thường chồng chéo nhau về mặt thời gian — trong khi đơn hàng A đang giai đoạn sản xuất, đơn hàng B đã bắt đầu nhập nguyên liệu và đơn hàng C đang chờ xuất thành phẩm. Kho phải đồng thời xử lý cả ba luồng hàng hóa này, trong điều kiện diện tích kho có hạn và lực lượng nhân sự kho không thay đổi. Nếu không có hệ thống phân khu, dán nhãn và quy trình kiểm soát rõ ràng, nguy cơ lẫn lộn nguyên phụ liệu giữa các đơn hàng rất dễ xảy ra, dẫn đến lỗi sản xuất, phải tháo ra làm lại, thậm chí bị khách hàng từ chối nhận hàng — thiệt hại có thể lên đến hàng chục nghìn USD cho một lô hàng xuất khẩu.

- Ngoài ra, tần suất thay đổi mẫu mã theo mùa vụ (thường 2–4 bộ sưu tập/năm với khách hàng thời trang) khiến danh mục hàng trong kho gần như được thay mới hoàn toàn theo chu kỳ, tạo ra áp lực liên tục trong việc thanh lý hàng tồn cũ và tiếp nhận danh mục hàng mới.

c. Yêu cầu bảo quản

Không giống hàng hóa thông thường, sản phẩm dệt may đặt ra những yêu cầu bảo quản rất cụ thể, nếu không tuân thủ sẽ gây hư hỏng trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng và giá trị hàng hóa:

- **Về độ ẩm và thông gió:** Vải cotton, vải pha len và các loại sợi tự nhiên rất dễ hút ẩm. Khi độ ẩm trong kho vượt ngưỡng 70–75%, nguy cơ mốc xuất hiện trên bề mặt vải chỉ sau vài ngày, đặc biệt với các cuộn vải xếp sát nhau không có lưu thông không khí. Một cuộn vải bị mốc không chỉ hỏng phần bị ảnh hưởng mà có thể lây lan sang các cuộn xung quanh nếu không phát hiện và xử lý kịp thời. Tại Đà Nẵng — nơi Hòa Thọ đặt trụ sở — khí hậu nhiệt đới ẩm với độ ẩm trung bình 80–85% quanh năm khiến vấn đề này càng trở nên nghiêm trọng, đòi hỏi kho phải có hệ thống thông gió tốt hoặc trang bị máy hút ẩm.

- **Về ánh sáng:** Vải có màu sắc (đặc biệt màu sáng và màu nhuộm tổng hợp) rất nhạy cảm với tia UV. Nếu kho có cửa sổ không che chắn hoặc để vải tiếp xúc trực tiếp với ánh nắng, hiện tượng phai màu cục bộ có thể xảy ra chỉ sau vài tuần. Điều này đặc biệt nghiêm trọng với các đơn hàng yêu cầu đồng màu chính xác (color matching) — tiêu chuẩn bắt buộc của hầu hết khách hàng châu Âu và Nhật Bản.

- **Về xếp đặt và chịu lực:** Cuộn vải nếu xếp chồng quá nhiều tầng sẽ bị biến dạng do áp lực, làm méo lõi cuộn và ảnh hưởng đến độ phẳng khi trải vải lên bàn cắt — gây sai lệch khi cắt mẫu. Thành phẩm may mặc đã đóng gói nếu bị chèn ép quá mức sẽ bị nhàu nát, phải xử lý lại trước khi giao hàng, tốn thêm chi phí và thời gian.

- **Về côn trùng và vệ sinh:** Sợi tự nhiên (cotton, len) là môi trường lý tưởng cho mối mọt và gián. Nếu kho không được vệ sinh định kỳ và kiểm soát côn trùng thường xuyên, thiệt hại có thể rất lớn, đặc biệt với các lô hàng lưu kho lâu ngày. Bụi bẩn tích tụ trên bề mặt vải hoặc thành phẩm cũng là lý do bị khách hàng từ chối khi kiểm hàng tại cảng.

Những đặc điểm đặc thù về sự đa dạng mã hàng, biến động theo đơn hàng và yêu cầu bảo quản nghiêm ngặt là nền tảng thực tiễn cho thấy sự cần thiết phải áp dụng một hệ thống quản lý kho có tổ chức, khoa học — mà tiêu chuẩn 5S chính là công cụ phù hợp để giải quyết những vấn đề này tại Hòa Thọ.

2.3.1.2. Hệ thống kho tại công ty

a. Kho nguyên phụ liệu

• Nguyên liệu

- Là những vật tư cấu thành phần thân và nền tảng của sản phẩm, chủ yếu gồm các loại vải, sợi và chỉ may. Trong đó, vải được xem là nguyên liệu chủ lực với nhiều chủng loại như cotton, polyester, nylon, spandex... Mỗi loại vải lại được phân chia thành nhiều mã khác nhau tùy theo thành phần sợi, mật độ dệt, khổ vải và màu sắc, nhằm đáp ứng yêu cầu kỹ thuật riêng biệt của từng hợp đồng sản xuất. Ngoài vải mặt, nguyên liệu chính còn bao gồm vải lót và chỉ may — những vật tư thiết yếu để định hình cấu trúc sản phẩm và đảm bảo tính thẩm mỹ của thành phẩm.

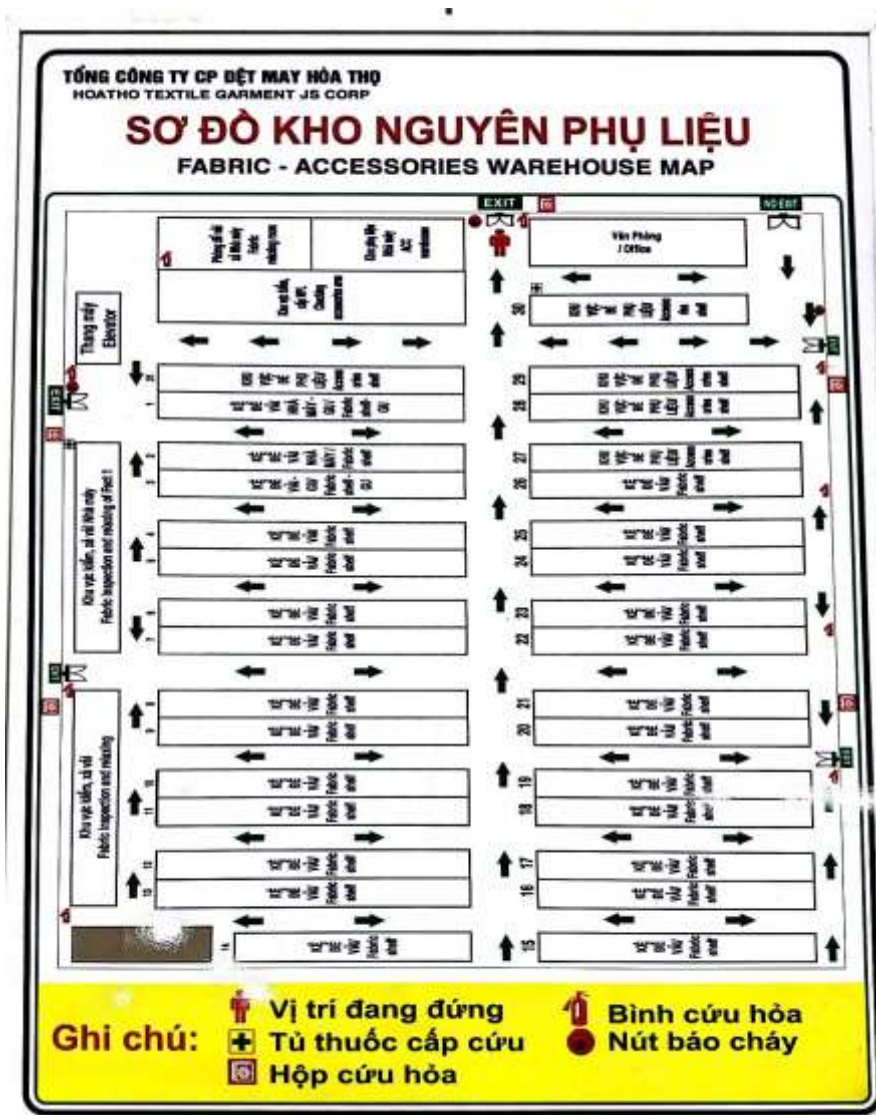
- Trên thực tế, việc quản lý nhóm nguyên liệu chính đặt ra thách thức lớn về độ chính xác: các cuộn vải có thể trông rất giống nhau về ngoại quan nhưng khác hoàn toàn về mã kỹ thuật (chi số sợi, tỷ lệ pha, khổ vải). Nếu xuất nhầm mã vải cho chuyền may, toàn bộ sản phẩm cắt ra từ lô vải đó sẽ không đạt tiêu chuẩn và phải xử lý lại — thiệt hại rất lớn cả về nguyên liệu lẫn thời gian sản xuất.

• Phụ liệu

- Là nhóm vật tư không trực tiếp cấu thành phần chính của sản phẩm nhưng đóng vai trò quan trọng trong quá trình hoàn thiện, đóng gói và nâng cao giá trị sử dụng. Phụ

liệu tại Hòa Thọ rất đa dạng, bao gồm: khuy, nút, khóa kéo, dây thun, dây rút, nẹp, xương sống áo, nhãn mác, bao bì đóng gói,... Đặc điểm của nhóm này là số lượng mã hàng cực kỳ lớn — chỉ riêng nhãn mác đã có thể có hàng chục loại khác nhau tương ứng với từng nhãn hàng khách hàng, từng thị trường xuất khẩu (nhãn thị trường Mỹ khác EU, khác Nhật về ngôn ngữ, thông số kỹ thuật và quy định pháp lý).

Chính vì vậy, phụ liệu được quản lý tách biệt với nguyên liệu chính và lưu trữ riêng theo từng đơn hàng trong kho nguyên vật liệu, nhằm đảm bảo độ chính xác tuyệt đối khi xuất kho và đáp ứng đúng tiêu chuẩn kỹ thuật mà khách hàng quy định. Bất kỳ sai sót nào trong khâu phụ liệu — dù chỉ là sai nhãn mác hoặc nhầm màu khóa kéo — đều có thể khiến toàn bộ lô hàng bị từ chối kiểm hàng tại cảng đích.



Sơ đồ 2.4: Sơ đồ kho hàng nguyên vật liệu Tổng Công ty Cổ phần dệt may Hòa Thọ



Hình 2.2: Kho nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

- **Sức chứa**

Kho hàng nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ được thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất lớn và liên tục, Khu vực lưu trữ nguyên vật liệu có tổng cộng 900 kệ vải công nghiệp, được bố trí thành 25 dãy, mỗi dãy gồm 12 ô chứa, mỗi ô chứa được sắp xếp 3 tầng kệ.

Tùy thuộc vào đường kính và chiều dài từng cuộn vải, mỗi kệ có thể chứa từ 10 đến 30 cây vải, tương đương khả năng lưu trữ từ 9.000 đến 18.000 cây vải trong toàn bộ kho. Về tải trọng, mỗi pallet có thể chịu được từ 500 - 1.500 kg, mỗi tầng kệ có thể chịu lực từ 1.000 - 4.000 kg, đảm bảo lưu trữ an toàn đối với các loại vải có trọng lượng lớn và kích thước công kênh

- **Nhiệt độ yêu cầu**

Ngày Date	Giờ Time	Nhiệt độ - Độ ẩm phần trăm Temperature (°C) - Humidity (RH%)	Nhiệt độ trên bề mặt Degree Temp (°C)	Độ ẩm trên bề mặt Humidity (RH%)	Thời gian lưu trữ sản phẩm theo nhiệt độ và độ ẩm Storage and Conservation time tables on basis of Temp and humidity not product				Người ghi data Recorder	Ký hiệu nhận phần đạt yêu cầu Compliance mark on card (if necessary mark)
					Chênh lệch Temperature after 10 minutes	Nhiệt độ - Độ ẩm sau 10 phút Temp Humidity after 10 minutes	Nhiệt độ - Độ ẩm sau 20 phút Temp Humidity after 20 minutes	Nhiệt độ - Độ ẩm sau 30 phút Temp Humidity after 30 minutes		
2/1/2025	7:30-10:30	Nhiệt độ: 20-25°C Độ ẩm < 60%	25.5	65	Đạt yêu cầu					
	10:30-14:30		25.5	65						
	14:30-17:30		25.5	65						
3/1/2025	7:30-10:30	Nhiệt độ: 20-25°C Độ ẩm < 60%	25	65						
	10:30-14:30		25	65						
	14:30-17:30		25.5	65						
5/1/2025	7:30-10:30	Nhiệt độ: 20-25°C Độ ẩm < 60%	25.5	72						
	10:30-14:30		25.5	72						
	14:30-17:30		25.5	72						
6/1/2025	7:30-10:30	Nhiệt độ: 20-25°C Độ ẩm < 60%	25.5	72						
	10:30-14:30		25.5	72						
	14:30-17:30		25.5	72						
8/1/2025	7:30-10:30	Nhiệt độ: 20-25°C Độ ẩm < 60%	25.5	72						
	10:30-14:30		25.5	72						
	14:30-17:30		25.5	72						

Hình 2.3: Bảng ghi chép nhiệt độ và độ ẩm định kỳ tại kho



Hình 2.4: Thiết bị đo nhiệt độ – độ ẩm

b. Kho thành phẩm

Kho thành phẩm là điểm cuối cùng trong chuỗi sản xuất nội bộ, nơi tập kết toàn bộ sản phẩm đã qua kiểm tra chất lượng (QC), đóng gói hoàn chỉnh và chờ lệnh xuất hàng. Hàng hóa trong kho thành phẩm của Hòa Thọ bao gồm:

- Thành phẩm may mặc xuất khẩu: áo suits, blazer, quần tây, jacket, workwear — được đóng gói theo yêu cầu từng khách hàng (Calvin Klein, Michael Kors, Haggard,...), phân loại theo size, màu sắc và lô hàng.
- Thành phẩm sợi: sợi thành phẩm các chi số, đóng cone hoặc bale, phân theo mã hàng và lô sản xuất, phục vụ xuất khẩu hoặc cung ứng cho các đối tác dệt trong nước.
- Hàng nội địa: sản phẩm thương hiệu Merriman và các dòng thời trang công sở phục vụ thị trường trong nước, được lưu trữ và phân phối theo kênh bán lẻ riêng.

→ Đặc thù của kho thành phẩm là áp lực thời gian rất cao: hàng phải được xuất đúng hạn theo lịch tàu (booking container), nếu trễ sẽ phải chuyển tàu, phát sinh chi phí phụ trội và ảnh hưởng đến uy tín giao hàng với đối tác. Trong các giai đoạn cao điểm (cuối quý, cuối mùa vụ), kho thành phẩm có thể tiếp nhận hàng chục ngàn sản phẩm trong vài ngày, đòi hỏi không gian sắp xếp khoa học và quy trình xuất kho nhanh, chính xác.



Hình 2.5: Kho nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

c. Kho lạnh

Kho lạnh tại Hòa Thọ là khu vực bảo quản có kiểm soát nhiệt độ và độ ẩm, được thiết lập xuất phát từ yêu cầu thực tế của các đơn hàng xuất khẩu cao cấp sử dụng vải nhập khẩu chất lượng cao từ các thị trường Ý, Anh, Nhật Bản, Hàn Quốc. Tại Đà Nẵng, nơi nhiệt độ mùa hè thường xuyên vượt 35–38°C và độ ẩm trung bình 80–85% quanh năm, việc lưu trữ các loại vải đặc thù này trong kho thường là không đủ điều kiện đảm bảo chất lượng. Các nhóm vải và vật tư chính được bảo quản trong kho lạnh bao gồm:

- Vải len (Wool) và len pha cao cấp là nguyên liệu chủ lực để may suits, blazer và quần tây xuất khẩu cho các nhãn hàng lớn như Hagggar, Gold Series. Đây là loại vải nhập khẩu từ Ý và Anh, có thành phần sợi tự nhiên rất nhạy cảm với nhiệt độ — nếu lưu kho ở điều kiện nóng ẩm kéo dài, sợi len dễ bị co rút, biến dạng cấu trúc và mất độ mềm mại đặc trưng, dẫn đến sai lệch kích thước khi trải vải lên bàn cắt và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng thành phẩm.
- Vải lụa và vải pha lụa (Silk blend) được sử dụng trong các dòng sản phẩm cao cấp xuất khẩu sang EU và Nhật Bản. Lụa là loại vải đặc biệt nhạy cảm với ánh sáng, nhiệt độ và độ ẩm — chỉ cần điều kiện bảo quản không ổn định trong vài tuần, bề mặt vải có thể bị phai màu cục bộ hoặc mất độ bóng, không còn đạt tiêu chuẩn màu sắc (color standard) mà khách hàng quy định.

- Vải Wool-Polyester pha cao cấp là nguyên liệu phổ biến trong các đơn hàng workwear và đồng phục công sở xuất khẩu. Loại vải này yêu cầu duy trì độ bền màu và cấu trúc sợi ổn định trong suốt thời gian lưu kho, đặc biệt quan trọng khi một đơn hàng lớn được sản xuất theo nhiều lô khác nhau — nếu màu sắc giữa các lô vải bị chênh lệch do bảo quản không đúng cách, toàn bộ lô hàng có thể bị khách hàng từ chối vì không đồng màu.

- Vải dụng nhiệt (Fusible Interlining) là vật tư không thể thiếu trong quy trình may suits và blazer, đóng vai trò tạo độ cứng và giữ form cho cổ áo, ve áo và thân trước. Loại vật tư này có lớp keo nhiệt đặc biệt nhạy cảm — nếu lưu kho ở nhiệt độ cao, keo có thể bị kích hoạt sớm hoặc phân tán không đều, làm giảm đáng kể khả năng liên kết khi ép nhiệt trên chuyền may, dẫn đến lỗi bong tróc hoặc nhăn nhúm trên thành phẩm.

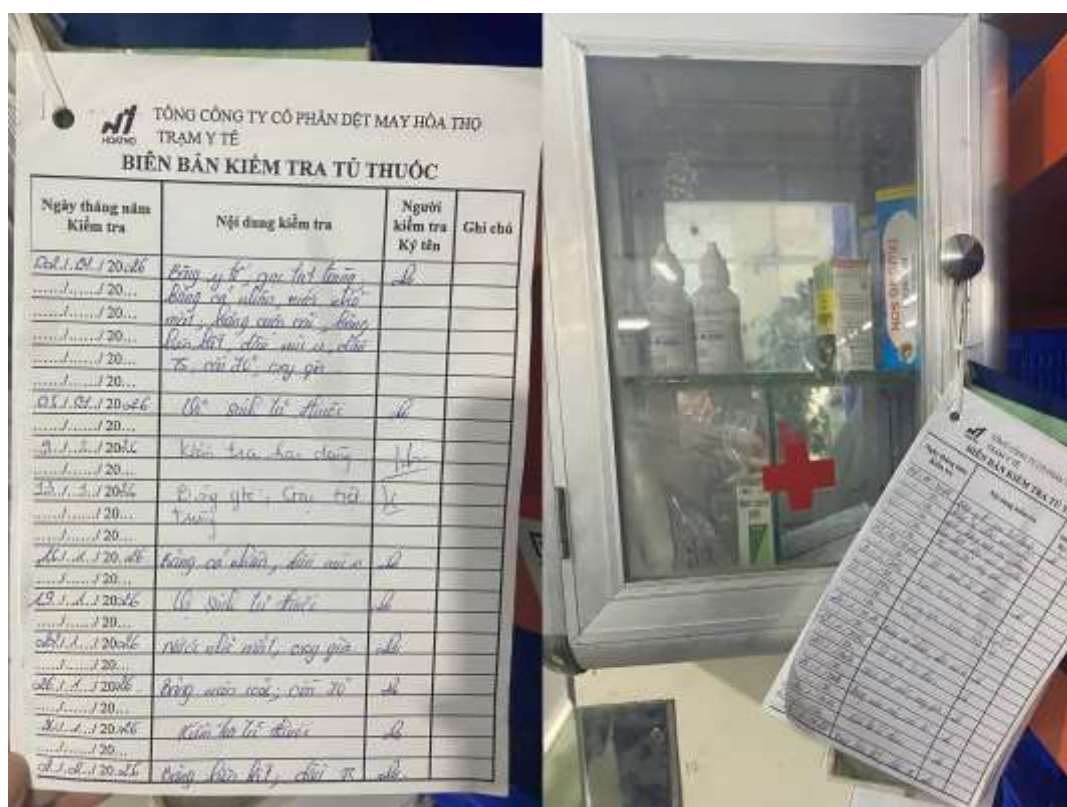
→ Nhìn chung, kho lạnh tuy chiếm diện tích không lớn trong tổng thể hệ thống kho 20.500m² của Hòa Thọ, nhưng đóng vai trò quan trọng trong việc bảo vệ chất lượng những nguyên liệu có giá trị cao và nhạy cảm nhất — những loại vật tư mà chỉ một sự cố bảo quản nhỏ cũng có thể gây thiệt hại lớn cho cả lô hàng xuất khẩu.

2.3.1.3. Cơ sở vật chất và trang thiết bị kho

Toàn bộ khu vực kho nguyên vật liệu đều được trang bị mái che, giúp bảo vệ nguyên vật liệu khỏi các tác động xấu của thời tiết, như mưa, nắng, và độ ẩm, từ đó duy trì chất lượng hàng hóa trong suốt quá trình lưu trữ. Kho được trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại và công cụ hỗ trợ, cụ thể như sau:

- Hệ thống giá kệ Tại Hòa Thọ, hệ thống giá kệ (kệ tải trọng nặng > 500 Kg) được sử dụng để lưu trữ các loại vải cuộn và hộp phụ liệu một cách ngăn nắp, mỗi kệ sẽ có các mã kệ riêng (vd: k.1223, k.1556, k.1444...) giúp tối ưu không gian kho và thuận tiện cho việc kiểm kê, xuất - nhập hàng.
- Pallet giúp xếp các thùng carton phụ liệu lên trên, đảm bảo không bị xô dịch, đổ vỡ trong quá trình vận chuyển và lưu trữ.
- 2 xe nâng điện và 4 xe nâng tay: Được sử dụng để di chuyển và nâng hạ các kệ vải và cuộn vải nặng.
- 2 xe thang di động: Giúp nhân viên kho tiếp cận các kệ hàng ở độ cao một cách an toàn và thuận tiện.

- Hệ thống camera giám sát: Các camera giám sát được lắp đặt tại các khu vực trọng yếu trong kho, giúp theo dõi và bảo vệ kho khỏi các hành vi xâm nhập trái phép, bảo vệ tài sản của công ty và duy trì môi trường làm việc an toàn.
- Hệ thống báo cháy tự động: Giúp phát hiện sớm các dấu hiệu cháy nổ và cảnh báo kịp thời.
- Bình chữa cháy: Được trang bị tại các khu vực chiến lược trong kho. Các thiết bị này giúp xử lý kịp thời các tình huống cháy nổ, từ đó giảm thiểu thiệt hại và bảo vệ tài sản trong kho.
- Hộp thuốc sơ cứu y tế: Hỗ trợ sơ cứu nhanh chóng, đảm bảo an toàn sức khỏe cho người lao động trong trường hợp khẩn cấp.



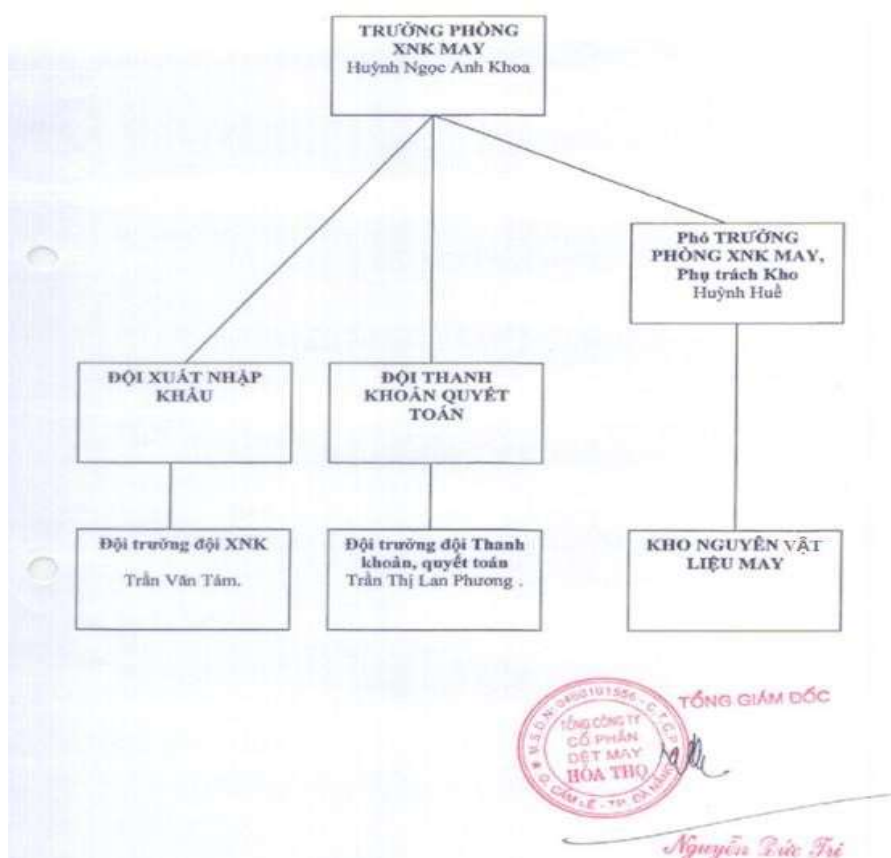
Hình 2.6: Hình: Tủ thuốc y tế và biên bản kiểm tra tủ thuốc định kỳ tại kho NPL – Hòa Thọ

- Phương tiện bảo hộ cá nhân: Để đảm bảo an toàn cho nhân viên trong quá trình làm việc, kho nguyên vật liệu được trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ cá nhân, bao gồm mũ bảo hiểm, găng tay, giày bảo hộ, và khẩu trang. Các phương tiện này giúp bảo vệ sức khỏe và an toàn lao động của nhân viên khi làm việc với các thiết bị, nguyên vật liệu hoặc trong các môi trường có thể có nguy cơ.



Hình 2.7: Trang thiết bị trong kho

2.3.1.4. Cơ cấu nhân sự tại kho nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ



Sơ đồ 2.5: Cơ cấu bộ máy kho nguyên vật liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

Kho nguyên vật liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ thuộc phòng Xuất nhập khẩu May. Cơ cấu nhân sự kho nguyên vật liệu bao gồm:

- **Thủ kho (Huỳnh Huê)**

- Thiết lập và bố trí sơ đồ kho.
- Tiếp nhận, xử lý và làm thủ tục xuất - nhập nguyên vật liệu.
- Kiểm soát hàng hóa xuất nhập về mặt chứng từ, thời gian giao nhận.
- Giám sát tình trạng lưu kho nguyên vật liệu, kiểm kê số lượng nguyên vật liệu bị chênh lệch, tìm ra nguyên nhân.
- Lập báo cáo khi nguyên vật liệu trong kho có biến động.
- Đánh giá công việc hàng tuần, hàng tháng của nhân viên nhà kho.
- Thực hiện kiểm tra các nguyên tắc an toàn lao động, an toàn phòng cháy chữa cháy trong kho.



Hình 2.8: Bảng nội quy PCCC, biển cấm lửa và cấm hút thuốc tại khu vực kho



Hình2.9: Biển chỉ dẫn vị trí bình chữa cháy và hướng dẫn sử dụng tại kho



Hình2.10: Hộp cuộn vòi chữa cháy PCCC và Nội quy kho niêm yết tại lối vào

- Phối hợp cùng phòng nhân sự phỏng vấn, tuyển dụng nhân sự kho vận mới.
- Đào tạo, huấn luyện nhân sự kho vận theo tiêu chuẩn công việc đặc thù.
- Đánh giá năng lực, hiệu suất làm việc định kỳ.

- **Nhân viên kho nguyên liệu**

- Tiếp nhận thủ tục nhập - xuất kho nguyên liệu.
- Kiểm tra tính trung thực của những chứng từ xuất nhập kho nguyên liệu.
- Lưu trữ đầy đủ thủ tục, giấy tờ xuất nhập kho nguyên liệu để đối chiếu khi cần.
- Kiểm tra số lượng, chất lượng nguyên liệu.
- Nhập liệu thông tin và gán mã QR cho nguyên liệu.
- Kiểm kê hằng ngày nguyên liệu trong kho và so sánh số liệu kiểm kê với thông tin trong hệ thống quản lý kho.
- Xác định và xử lý các sai lệch về số lượng, tình trạng nguyên liệu.
- Báo cáo kết quả kiểm kê cho thủ kho.

- **Nhân viên kho phụ liệu**

- Tiếp nhận thủ tục nhập - xuất kho phụ liệu.
- Kiểm tra tính trung thực của những chứng từ xuất nhập kho phụ liệu.
- Trực tiếp khai hàng, kiểm tra tình trạng, kiểm đếm số lượng phụ liệu.
- Lưu trữ đầy đủ thủ tục, giấy tờ xuất nhập kho phụ liệu để đối chiếu khi cần.
- Kiểm tra số lượng phụ liệu tồn kho trùng khớp chứng từ.
- Kiểm kê hằng ngày phụ liệu trong kho.
- Báo cáo kết quả kiểm kê cho thủ kho.

- **Nhân viên lái xe nâng kho nguyên vật liệu**

- Thực hiện vận chuyển hàng hóa trong kho, xếp dỡ lên/xuống các giá kệ hoặc pallet theo đúng sơ đồ bố trí.
- Phối hợp với bộ phận kho để đảm bảo tiến độ nhập - xuất hàng hóa.
- Đảm bảo an toàn tuyệt đối khi điều khiển phương tiện chuyên dụng, tuân thủ các quy định nội bộ và tiêu chuẩn an toàn lao động.

- **Nhân viên bốc xếp kho nguyên vật liệu**

- Phối hợp với nhân viên lái xe nâng để thực hiện việc chất dỡ hàng hóa.

- Sắp xếp hàng hóa theo hướng dẫn, đúng chủng loại và đúng vị trí để thuận tiện cho việc quản lý và truy xuất.
- **Đội vệ sĩ kho nguyên vật liệu**
 - Chịu trách nhiệm đảm bảo an ninh trong kho hàng.
 - Kiểm soát chặt chẽ người ra vào kho, đảm bảo chỉ những cá nhân có thẩm quyền mới được tiếp cận.

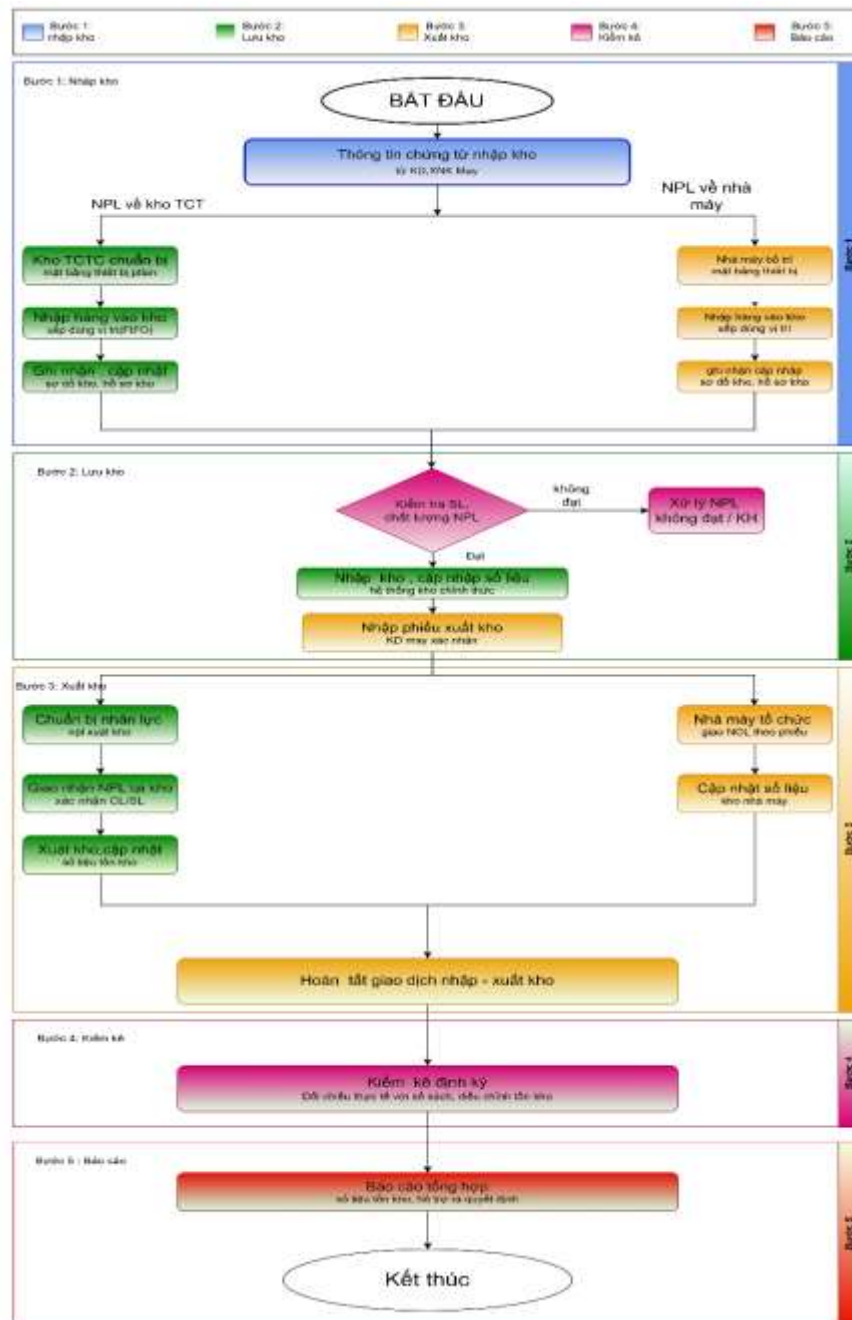


Hình 2.11: Bảng danh sách người ra vào kho

- Giám sát và đảm bảo an toàn tuyệt đối tại các khu vực cửa ra vào, đặc biệt là tại các điểm xuất và nhập hàng.

2.3.2 Quy trình quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng công ty Cổ Phần Dệt May Hoà Thọ

- Sơ đồ quy trình quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng công ty Cổ Phần Dệt May Hoà Thọ



Sơ đồ 2.6: Quy trình nhập – xuất kho NPL theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

• **Các bước trong quy trình**

Bước 1: Nhập kho — Tiếp nhận chứng từ từ Phòng KD, XNK May; chuẩn bị mặt bằng, thiết bị và xác định vị trí kệ trước khi hàng về; nhập hàng và xếp đúng vị trí theo nguyên tắc FIFO; cập nhật sơ đồ kho và hồ sơ lưu trữ.

Bước 2: Lưu kho — Kiểm tra số lượng và chất lượng NPL; nếu đạt thì nhập kho chính thức và cập nhật hệ thống WMS; nếu không đạt thì chuyển sang quy trình xử lý hàng không đạt.

Bước 3: Xuất kho — Chuẩn bị hàng theo phiếu xuất; giao nhận NPL với xác nhận đầy đủ về chất lượng và số lượng; cập nhật số liệu tồn kho sau xuất.

Bước 4: Kiểm kê — Định kỳ đối chiếu số liệu thực tế với sổ sách và hệ thống WMS; phát hiện và xử lý chênh lệch tồn kho nếu có.

Bước 5: Báo cáo — Tổng hợp số liệu tồn kho và tình hình nhập — xuất trong kỳ; cung cấp thông tin hỗ trợ Ban lãnh đạo ra quyết định về kế hoạch sản xuất và mua hàng.

2.3.3 Minh họa quy trình quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S -chi tiết các bước trong quy trình áp dụng vào lô hàng thực tế - lô hàng 129545

- Giới thiệu lô hàng

Để minh họa cụ thể quy trình quản lý kho nguyên phụ liệu theo tiêu chuẩn 5S tại Công ty Cổ phần Dệt may Hoà Thọ, tác giả lựa chọn lô hàng 129545 – lô vải NAVY SOLID PLAIN do FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT & EXPORT CO., LTD (Trung Quốc) cung cấp – làm đối tượng phân tích xuyên suốt. Đây là lô hàng có quy mô nhỏ, diễn biến rõ ràng và hệ thống chứng từ đầy đủ, do đó phù hợp để theo dõi toàn bộ chu kỳ từ tiếp nhận đến xuất kho trong khuôn khổ một ca vận hành thực tế.

Theo Commercial Invoice số M1-25093B do nhà cung cấp phát hành ngày 31/12/2025, lô hàng 129545 gồm 8 cuộn vải với thành phần sợi 68% Polyester / 30% Rayon / 2% Spandex, tổng số lượng 672,70 mét, đơn giá CIF Đà Nẵng là 2,94 USD/mét, tổng giá trị 1.977,74 USD, tương đương 51.897.875 đồng. Lô hàng được nhập kho ngày 15/01/2026 và xuất hết vào ngày 02/02/2026, với tổng thời gian lưu kho chỉ 17 ngày.

Bước 1: Tiếp nhận chứng từ và chuẩn bị mặt bằng (Seiri – Seiton)

Giai đoạn nhập kho khởi đầu từ khi Phòng XNK May chuyển đến kho NPL bộ chứng từ nhập hàng hoàn chỉnh, gồm: Commercial Invoice của nhà cung cấp, Packing List, Bill of Lading và các chứng từ xuất xứ hàng hóa. Với lô hàng 129545 cụ thể này, Commercial Invoice do FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT & EXPORT

CO., LTD phát hành ngày 31/12/2025, thể hiện rõ: mặt hàng Fabric 68%Polyester/30%Rayon/2%Spandex, số lượng 672,7 mét (8 cuộn), đơn giá CIF Đà Nẵng là 2,94 USD/mét, tổng giá trị 1.977,74 USD tương đương 51.897.875 đồng.

. NO.2 FARM, XINWAN
TOWN, XIAOSHAN DISTRICT, HANGZHOU, ZHEJIANG PROVINCE, CHINA.

Messrs : HOATHO TEXTILE-GARMENT JOINT STOCK CORPORATION
36 ONG KH DUONG STR.,
DA NANG VIETNAM

Invoice No. : M1-250938
Date : 31 December 2025

COMMERCIAL INVOICE

PORT OF ORIGIN : SHANGHAI, CHINA
DESTINATION : DANANG, VIETNAM
PAYMENT : T/T

DESCRIPTION	QUANTITY(MTRS)	UNIT PRICE (USD/MTR)	AMOUNT(USD)
FABRIC 45-157534 M1-25093 68%Polyester/30%Rayon/2%Spandex WIDTH:56/58" WEIGHT:220G/M2 ART NO:129545 F01508-B	COLOR: NAVY SOLID PLAIN	672.7 US\$2.94	CIF DANANG, VIETNAM US\$1,977.74
SHIPPING MARKS: PO: ZROH NO: COLOR: COMPOSITION: QUANTITY LOT NO: ROLL NO : MADE IN CHINA	TOTAL:	672.7	US\$1,977.74

TOTAL SAY UNITED STATES DOLLARS ONE THOUSAND NINE HUNDRED AND SEVENTY SEVEN AND CENTS SEVENTY FOUR ONLY

TOTAL PACKAGES: 8 ROLLS
TOTAL N.WEIGHT: 215 KGS
TOTAL G.WEIGHT: 219 KGS

富丽达集团杭州进出口有限公司
FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT & EXPORT CO., LTD.



**Hình 2.12: Commercial Invoice lô hàng 129545 – FULIDA GROUP
HANGZHOU IMPORT & EXPORT CO., LTD**

Từ góc độ Seiri, việc nhân viên kho đối chiếu thông tin chứng từ với kế hoạch nhập hàng ngay tại bước tiếp nhận giúp phát hiện sai lệch (số cuộn, mã hàng, màu sắc) trước khi hàng vào kho, tránh để hàng sai vào sâu trong kệ gây khó xử lý về sau. Theo quy trình, thời gian cho bước này không quá 60 phút kể từ khi chứng từ được chuyển đến. Với lô 8 cuộn nhỏ gọn, thao tác đối chiếu tương đối nhanh; nhưng với các lô lớn hàng trăm cuộn nhập cùng lúc trong cao điểm, bước này dễ bị rút ngắn hoặc bỏ qua, tiềm ẩn rủi ro nhập nhầm mã.

Từ góc độ Seiton, trước khi hàng về, thủ kho xác định vị trí kệ sẽ đặt hàng dựa trên sơ đồ kho hiện hành và nguyên tắc FIFO. Với lô vải NAVY SOLID PLAIN 129545, vị trí được gán trong hệ thống là "Kho TCT - Khuôn Viên" như ghi nhận trên thẻ kho. Bước chuẩn bị vị trí trước giúp tránh tình trạng hàng nhập về không biết để đâu, phải tạm ở lối đi.

Bước 2: Nhập hàng vào kho và cập nhật hệ thống (Seiton – Seiketsu)

Sau khi chứng từ được duyệt, tổ bốc xếp đưa 8 cuộn vải vào kho và xếp vào kệ đã định sẵn. Cuộn vải được xếp nằm không quá 3 tầng, dán thẻ nhận dạng lô ngay sau khi vào kệ. Nhân viên kho tiến hành dán nhãn QR code và nhập thông tin vào WMS: mã hàng 129545, màu NAVY SOLID PLAIN, số cuộn 8, tổng mét 672,70, vị trí kệ, ngày nhập 15/01/2026.

Song song đó, Phiếu nhập kho (số 0109/26PNNL, ngày 15/01/2026) được lập đầy đủ với đủ chữ ký của 5 bên: Phòng Tài Chính Kế Toán (Phạm Anh Thảo), KT Kiểm Tra (Nguyễn Thị Yên Phương), Thủ kho (Huỳnh Huế), Người lập phiếu (Nguyễn Thị Hồng Lê – TCT) và phần xác nhận của đơn vị nhận. Đây là minh chứng cụ thể cho Seiketsu: hệ thống chứng từ được tiêu chuẩn hóa đầy đủ, trách nhiệm ký duyệt rõ ràng ở từng khâu.



Tổng Công Ty CP Dệt May Hòa Thọ
ĐT: (+84 2363) 846 290. FAX: (+84 2363) 846 216
EMAIL: office@hoatho.com.vn
Số 36, đường Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lệ, Tp. Đà Nẵng, Việt Nam

PHIẾU NHẬP KHO
Ngày 15 tháng 1 năm 2026
0109/26PNNL

Ngày: 15/11 1.977,74
Cũ: 33112 1.977,74

Khách hàng: MOTTVES
Nhập tại kho: Tổng kho Nguyên liệu
Loại kho: FCB
Ngoại tệ: USD
Tỷ giá: 26.241,0
Lý do:
Đơn đặt mua: 1155919

Nhà cung cấp: FLUIDA GROUP HANGZHOU IMPORT AND EXPORT CO.,L
Số hợp đồng: 001-FU/HT-MOT/2026
Tờ khai: 107892415960
Số Invoice: M1-250938
Ngày Invoice: 31/12/2025
Số thuế: 080126221525126285
Số cuộn: 8

TT	MST	Mã Tổng Hợp	Tên Vật tư	Màu	Size	BVT	Số lượng		Đơn giá	Thành tiền		t
							Chứng từ	Thực nhập		USD	USD	
1	011MBAVNC5775	VACMP3892508	Fabric với chèn 129545 08N/Polyester 28%Spandex 35-55"	NAVY SOLID PLAIN		MET	672,70	672,70	2,94	1.977,74	51.897.875	
Tổng cộng							672,70	672,70		1.977,74	51.897.875	
							Cộng tiền hàng (A/m)			1.977,74	51.897.875,0	
							Thuế NK			0,00	0,00	
							Thuế GTGT			0,00	0,00	
							Tổng cộng (Total A/m)			1.977,74	51.897.875,0	

Bảng chữ: Một ngàn chín trăm bảy mươi bảy đôla Mỹ và bảy mươi bốn cents
Bảng chữ: Năm mươi một triệu tám trăm chín mươi bảy ngàn tám trăm bảy mươi lăm đồng y.

Phòng Tài Chính Kế Toán (Đã ký) Phạm Anh Thảo
KT Kiểm Tra (Đã ký) Nguyễn Thị Yên Phương
Thủ kho (Đã ký) Huỳnh Huế
Người lập phiếu (Đã ký) Nguyễn Thị Hồng Lê - TCT

1/1

Hình 2.13: Phiếu nhập kho lô hàng 129545

Bước 3: Kiểm tra số lượng và chất lượng NPL – Điểm kiểm soát then chốt (Seiri – Seiketsu)

Đây là bước quan trọng nhất trong giai đoạn nhập kho và cũng là điểm thể hiện rõ nhất tư duy Seiri (sàng lọc) trong thực tế vận hành. Sau khi hàng vào kho, bộ phận kiểm tra vải (nhà máy Veston Hòa Thọ) tiến hành kiểm tra toàn bộ 8 cuộn theo hệ thống 4 điểm – một phương pháp đánh giá lỗi vải quốc tế, trong đó mỗi lỗi được quy

đổi thành điểm phạt tùy theo chiều dài lỗi; cuộn vải đạt yêu cầu khi tổng điểm phạt dưới ngưỡng quy định (thường là 40 điểm/100 mét).

* L 8 K

TỔNG CÔNG TY CP DỆT MAY HÒA THO
Hòa Thọ Textile - Garment Joint Stock Company
Địa chỉ: NHÀ MÁY MAY MẶN TÂN HÒA THO
Khách hàng: MÔT (MOT) Ngày: 15/01/2025
Nhà cung cấp (Fabric Supplier): F.L.L.N.A
Cầu trúc vải (Fabric construction): 80 (cột hàng x 2 cột)

BIÊN BẢN KIỂM TRA VẢI - Hệ thống 4 điểm
Fabric Inspection Report (4 point system)

Mã lô vải (Lot/roll no.): 129545 PCN 152.19.1.833
Số cuộn (Rolls to be checked): 8 Số cuộn đã kiểm tra (Rolls checked): 8
Kiểm 10% ☒ Kiểm 90% ☒ Kiểm 100% ☒

T	M	Số cuộn	Số cuộn đã kiểm tra	Số cuộn còn lại	Số cuộn đã kiểm tra	Số cuộn còn lại	Kiểm 10%				Kiểm 90%				Kiểm 100%				Tổng	Điểm	Phạt
							Điểm	Phạt	Điểm	Phạt	Điểm	Phạt	Điểm	Phạt	Điểm	Phạt					
1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2
3	3	3	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3
4	4	4	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
5	5	5	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5
6	6	6	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6
7	7	7	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7
8	8	8	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8
TỔNG		8	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8

Người kiểm tra: Nguyễn Văn A
Người duyệt: Nguyễn Văn B
Ngày: 22/01/2026

Hình 2.14: Biên bản kiểm tra vải lô 129545

Kết quả kiểm tra lô 129545: 8 cuộn được kiểm tra 100%, tổng chiều dài kiểm 672,70 mét khớp với chứng từ. Phát hiện 61 lỗi sợi các loại với tổng chiều dài 16,47 mét; 2 lỗi ngang cỡ khổ chiều dài 1 mét; hiện tượng vải uống canh liên sang liên cao 2cm dài cả cây – lỗi có thể ảnh hưởng đến canh sợi khi trải vải. Ngoài ra ghi nhận độ loang màu nặng liên sang liên từ đầu đến cuối cây. Kết quả cuối: ĐẠT – tuy nhiên kèm nhiều ghi chú kỹ thuật chi tiết gửi đến các bộ phận liên quan.

Biên bản Tổng hợp Tình trạng Nguyên liệu (MATERIAL INSPECTION SUMMARY REPORT, mã số CI-BM-NL-02, lần SĐ 01/3.11.2025) lập ngày 22/01/2026 là chứng từ đầy đủ nhất tổng hợp toàn bộ kết quả kiểm tra: thông tin lô hàng, số cuộn thực tế, chiều dài tem vs thực tế, chênh lệch, tiêu hao thay thân lỗi sợi (18,47m – 2,6%), các đặc tính chất lượng (khổ vải, độ xiên canh, độ loang màu, tình trạng lot), kết luận tổng thể và đề xuất xử lý. Chứng từ có đủ chữ ký của đại diện khách hàng, người duyệt, người kiểm tra và Phó giám đốc nhà máy.

hàng hóa được bảo quản đúng trạng thái, dễ tìm kiếm và số liệu hệ thống luôn phản ánh thực tế.

- Thẻ kho và hệ thống theo dõi tồn kho theo thời gian thực

Tại mỗi vị trí kệ, ngoài nhãn QR code, hệ thống WMS còn ghi nhận toàn bộ lịch sử biến động của từng mã hàng theo dạng sổ cái kho. Thẻ kho lô 129545 ghi nhận đầy đủ các phiếu nhập và xuất theo thứ tự thời gian, cụ thể:

Tháng 1/2026: Nhập 672,70 mét theo phiếu 0109/26PNNL (15/01/2026), tồn cuối tháng 672,70 mét, vị trí Kho TCT – Khuôn Viên.

Tháng 2/2026: Xuất 189,00 mét theo phiếu 1432/26PXNL (28/01/2026) cho đơn hàng CYTOV – PO 4900152191 (Nhà máy Veston, Loại 1); tiếp theo xuất 483,70 mét theo phiếu 1794/26PXNL (01/02/2026) cho đơn hàng CLO01 – PO 4900152833 (Nhà máy Veston, Loại 1). Tồn cuối kỳ 0,00 mét – lô hàng xuất hết.

Ngày Ghi Sổ	Chứng Từ Nhập	Chứng Từ Xuất	Diễn Giải	Số Lượng Nhập	Số Lượng Xuất	Tồn Kho	Vị Trí Kho	Ghi Chú	DVSK	Loại	PO	Style	Số Kệ	Tên NCC	Loại Phiếu
01/01/2026			Tháng 1/2026	672.70	189.00	0.00				1					
15/01/2026	0109/26PNNL		129545	672.70	0.00	672.70	Kho TCT- Khuôn Viên							B PULIDA GROUP	Nhập Mua
28/01/2026		01432/26PXNL		0.00	189.00	483.70	Kho TCT- Khuôn Viên	Máy Veston			4900152191	CYTUV	0		Xuất Sản Xuất
01/02/2026			Tháng 2/2026	0.00	483.70	483.70				1					
02/02/2026		01794/26PXNL		0.00	483.70	0.00	Kho TCT- Khuôn Viên	Máy Veston			4900152833	CLO01	0		Xuất Sản Xuất
31/05/2026			Tồn Cuối Kỳ	672.70	672.70	0.00				1					

Hình 2.16: Thẻ kho lô vải 129545 – theo dõi biến động nhập xuất tồn kho theo thời gian thực

Thẻ kho này là minh chứng điển hình cho Seiketsu (tiêu chuẩn hóa) ở mức độ dữ liệu: mọi biến động từng mét vải được ghi nhận có ngày, có phiếu, có mã PO và tên nhà máy nhận. Đây là nền tảng không thể thiếu để kiểm soát tồn kho theo thời gian thực và là điều kiện tiên quyết để Shitsuke có ý nghĩa – nếu số liệu không chuẩn, kỷ luật cập nhật WMS sẽ không có giá trị.

Điểm đáng chú ý từ dữ liệu thực tế: toàn bộ 672,70 mét vải NAVY SOLID PLAIN 129545 được xuất hết trong vòng 17 ngày kể từ khi nhập (15/01 đến 01/02/2026), chia làm 2 lần xuất cho 2 PO khác nhau. Đây là biểu hiện của quản lý FIFO hiệu quả và quy hoạch sản xuất tốt – hàng về kho không tồn lâu. Tuy nhiên, tốc độ luân chuyển nhanh cũng đặt yêu cầu cao hơn về Shitsuke: mọi cập nhật WMS phải được thực hiện ngay khi phát sinh, không thể để dồn cuối ca như đã ghi nhận trong tháng 12/2024.

Bước 4: Lập phiếu xuất kho và chuẩn bị hàng (Seiketsu – Shitsuke)

Khi nhà máy có nhu cầu xuất NPL để sản xuất, Phòng KD May lập phiếu xuất kho, xác nhận mã hàng, số lượng và PO tương ứng. Với lô 129545, có hai phiếu xuất được lập:

Phiếu xuất kho số 1432/26PXNL (28/01/2026): Xuất tại Tổng kho Nguyên liệu 001221/26LXNL cho Nhà máy Veston Hòa Thọ – khách hàng MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LIMITED, đơn hàng CYTOV – PO 4900152191. Lô xuất gồm 7 mặt hàng NPL: vải chính 129545 (FULIDA) 189,00 MET, lót vải LOT (ILSHIN) 415,65 MET, pocketing vải (LORD PTE) 33,15 MET, vải dựng Woven (VILENE x3) và dựng Non-woven (ILSHIN). Tổng 7 dòng NPL cho một đơn hàng được xuất đồng bộ, thể hiện sự phối hợp tốt giữa các bộ phận.



Tổng Công Ty CP Dệt May Hòa Thọ
 36 Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lễ, TP. Đà Nẵng, Việt Nam.
 ĐT: (+84 2363) 846 290 FAX: (+84 2363) 846 216



PHIẾU XUẤT KHO
 Ngày 28 tháng 01 năm 2026
01432/26PXNL

Khách hàng: **MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LIMITED**
 Đơn vị nhận: **Nhà Máy May Veston Hòa Thọ**
 Style: **CYTOV**
 P.O : **4900152191**
 Diễn giải:

Xuất tại kho: **Tổng kho Nguyên liệu**
 Số LCP: **001221/26LXNL**
 Loại kho: **Chính (FOB)**

No.	Mã Chi Tiết	Mã Tổng Hợp	Mô tả NPL	Art	NCC	Size	Color	DVT	Tổng nhu cầu	SL xuất	Ghi chú
1	031MNLVAC5775	VAC6BP3DR2538	Fabric-Vải chính 68%Polyester 30% Rayon 2%Spandex 56-58"	129545	FULIDA GROUP		NAVY SOLID PLAIN	MET	189,00	189,00	
2	031MNLVAL0017	VAL100P60	Lining-VẢI LÓT 100p 58/60inch	HSV (HSL 5450)	ILSHIN		629 BLUE	MET	415,65	415,65	
3	031MNLVAL2412	VAL100P58	Pocketing-Vải lót 100%Polyester 56/58"	RP-1019-3	LORD PTE		BLACK	MET	33,15	33,15	
4	031MNLVUC1393	NLDUCVAINW60	Woven Interlining-Dựng vải 100% Polyester 147-152 cm	PE206	VILENE		BLACK	MET	128,52	128,52	
5	031MNLVUC1076	NLDUCVAINW60	WOVEN INTERLINING-Dựng vải 150cm	PE207	VILENE		BLACK	MET	43,35	43,35	
6	031MNLVUC1379	NLDUCGIAY36	Non woven Interlining-Dựng giấy 86-91cm	CE3025 (PE125)	VILENE		CHARCOAL	MET	21,42	21,42	
7	031MNLVUC1310	NLDUCGIAY60	NONWOVEN STITCH REINFORCED-Dựng giấy 50%Nylon/50%Polyester 147-152 c	IS2525	ILSHIN		WHITE	MET	28,05	28,05	

Phòng Tài Chính Kế Toán
(Đã ký)

Phạm Anh Thảo

Thủ kho
(Đã ký)

Huỳnh Huê

Đơn vị nhận
(Đã ký)

Nguyễn Thị Thạch Nha - Thống kê Veston

Người lập phiếu
(Đã ký)

Nguyễn Thị Hiền Linh - TCK

Hình 2.17: Phiếu xuất kho số 1432/26PXNL (28/01/2026) – xuất NPL cho đơn hàng CYTOV

Phiếu xuất kho số 1794/26PXNL (02/02/2026): Xuất tại Tổng kho Nguyên liệu 001270/26LXNL – lần xuất thứ hai và cũng là lần xuất cuối của lô 129545. Số lượng xuất 483,70 MET vải NAVY SOLID PLAIN (thay đổi định mức so với yêu cầu 494,80 MET, chênh lệch -11 MET – ghi chú trong cột Ghi chú). Đây là tình huống phổ biến trong dệt may: định mức ban đầu tính trên thiết kế nhưng sau kiểm tra thực tế cắt thử, định mức được điều chỉnh. Hệ thống chứng từ ghi nhận rõ cả "Tổng nhu cầu" và "SL xuất" trong cùng một phiếu, đảm bảo tính minh bạch.



Tổng Công Ty CP Dệt May Hòa Thọ
36 Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng, Việt Nam.
ĐT: (+84 2363) 846 290 FAX: (+84 2363) 846 216

PHIẾU XUẤT KHO

Ngày 02 tháng 02 năm 2026

01794/26PXNL



Khách hàng: **MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LIMITED**

Đơn vị nhận: **Nhà Máy May Veston Hòa Thọ**

Style: **CLOO1**

Xuất tại kho: **Tổng kho Nguyên liệu**

Loại kho: **Chính (FOB)**

P.O: **4900152833**

Số LCP: **001270/26LXNL**

Diễn giải: **Thay đổi định mức**

No.	Mã Chi Tiết	Mã Tổng Hợp	Mô tả NPL	Art	NCC	Size	Color	DVT	Tổng nhu cầu	SL xuất	Ghi chú
1	031MNLVAC5775	VAC68P30R2558	Fabric-Vải chính 68%Polyester 30% Rayon 2%Spandex 36-38"	129545	PULIDA GROUP		NAVY SOLID PLAIN	MET	494,80	483,70	-11

Phòng Tài Chính Kế Toán
(Đã ký)

Phạm Anh Thảo

Thủ kho
(Đã ký)

Huỳnh Huệ

Đơn vị nhận
(Đã ký)

Nguyễn Thị Thạch Nha - Thống kê Veston

Người lập phiếu
(Đã ký)

Nguyễn Thị Hiền Linh - TCK

Hình 2.18: Phiếu xuất kho số 1794/26PXNL (02/02/2026) – xuất NPL lần 2

Bước 5: Giao nhận và cập nhật tồn kho sau xuất (Shitsuke)

Sau khi xuất hàng, nhân viên kho cập nhật WMS với số lượng xuất thực tế và đối chiếu với phiếu xuất. Với lô 129545, sau hai lần xuất ($189,00 + 483,70 = 672,70$ MET), tồn kho về đúng 0,00 MET, khớp hoàn toàn với số nhập ban đầu. Đây là trường hợp lý tưởng – không có chênh lệch tồn kho, không có hàng lẻ tồn lại sau khi đơn hàng hoàn tất.

Tuy nhiên, cần lưu ý: sự chênh lệch -11 MET giữa định mức và thực xuất được ghi nhận trên phiếu xuất nhưng không tự động kích hoạt bất kỳ quy trình báo cáo nào về nguyên nhân. Trong 5S, đây là điểm cần cải thiện của Seiketsu: tiêu chuẩn nên quy định rõ ngưỡng chênh lệch nào cần giải trình kèm theo, để từ đó tích lũy dữ liệu cải tiến định mức cho các đơn hàng tương tự về sau.

Bảng 2.9: Bảng tổng hợp chứng từ theo chuỗi 5S – lô hàng 129545

Chứng từ	Ngày/Tháng/Năm	Các bước cụ thể	Áp dụng 5S	Nội dung
Commercial Invoice M1-25093B	31/12/2025	Trước nhập kho	Seiri	Xác nhận nguồn gốc, số lượng, đơn giá trước khi hàng về – sàng lọc thông tin đầu vào
Phiếu nhập kho 0109/26PNNL	15/01/2026	Bước 1, 4	Seiketsu	Tiêu chuẩn hóa thủ tục nhập: 5 chữ ký,

				đủ thông tin mã hàng, vị trí kho, ngày nhập
Biên bản KT vải 4 điểm	13/01– 22/01/2026	Bước 3	Seiri + Seiketsu	Sàng lọc chất lượng 100%; chuẩn hóa biểu mẫu CI-BM-NL-02; ghi nhận lỗi chi tiết
Biên bản TH Tình trạng NL	22/01/2026	Bước 3	Seiri + Seiketsu	Kết luận ĐẠT/Không đạt; thông báo đến các bộ phận liên quan; lưu hồ sơ lô hàng
Thẻ kho (WMS – sổ cái)	15/01– 02/02/2026	Bước 2, 4, 5	Seiketsu + Shitsuke	Ghi nhận toàn bộ biến động nhập-xuất-tồn theo thời gian thực; kiểm soát FIFO; kỷ luật cập nhật WMS
Phiếu xuất kho 1432/26PXNL	28/01/2026	Bước 4	Seiketsu + Shitsuke	7 dòng NPL xuất đồng bộ cho 1 PO; xác nhận SL nhu cầu và SL thực xuất; ký duyệt đủ 5 bên
Phiếu xuất kho 1794/26PXNL	02/02/2026	Bước 4, 5	Shitsuke	Xuất lần 2, điều chỉnh định mức – 11m; cập nhật WMS tồn về 0; hoàn tất chu kỳ lô hàng

Nhận xét:

Thứ nhất, hệ thống chứng từ của Hòa Thọ đã đạt chuẩn về số lượng và tính pháp lý – đủ loại, đủ chữ ký, đủ nội dung thông tin. Đây là điều kiện cần thiết và Hòa Thọ đã đáp ứng được. Tuy nhiên, điều kiện đủ để đạt chuẩn 5S là chứng từ phải được lập đúng thời điểm quy định (không trễ), lưu trữ dễ truy xuất và được sử dụng tích cực cho cải tiến liên tục – đây là điều Hòa Thọ còn cần phát triển.

Thứ hai, việc phát hiện nhiều lỗi kỹ thuật phức tạp trên lô 129545 (độ loang màu, lỗi canh sợi, lỗi ngang) cho thấy năng lực kiểm tra chất lượng NPL của bộ phận QC là thực chất – đây là điểm mạnh cần phát huy. Vấn đề là sau khi phát hiện lỗi, cần có quy trình rõ ràng hơn về: thông báo nhà cung cấp, yêu cầu bồi thường tiêu hao thay thân lỗi sợi, và lưu trữ hồ sơ lỗi để phân tích xu hướng theo NCC.

Thứ ba, tốc độ luân chuyển nhanh (17 ngày từ nhập đến xuất hết) của lô 129545 là kết quả tích cực của việc phối hợp giữa bộ phận kho và bộ phận sản xuất. Nhưng chính tốc độ này đòi hỏi Shitsuke phải ở mức độ cao: không thể cập nhật WMS trễ, không thể để tồn ảo vì mỗi ngày trễ là dữ liệu lên kế hoạch sản xuất bị sai.

Thứ tư và quan trọng nhất: trường hợp lô 129545 là một ca thuận – hàng đạt, xuất đúng, tồn về 0, không có sự cố. Nhưng hệ thống 5S phải được thiết kế để xử lý tốt cả những ca không thuận: hàng không đạt chờ phán quyết (cần Hold Area), hàng lẻ tồn sau khi đơn hàng xong (cần quy trình Seiri định kỳ), hàng xuất nhầm mã (cần Shitsuke mạnh hơn trong cao điểm).

2.4 Đánh giá:

2.4.1 Ưu điểm và hạn chế của cả quy trình/ các bước trong quy trình.

a) Những ưu điểm đã đạt được

Về Seiri (Sàng lọc): Tổng Công ty đã xây dựng được quy trình kiểm tra chất lượng đầu vào bài bản với hệ thống 4 điểm quốc tế, kiểm tra 100% số lượng cuộn vải. Biên bản Kiểm tra vải và Biên bản Tổng hợp Tình trạng Nguyên liệu (CI-BM-NL-02) được chuẩn hóa với đầy đủ các mục đánh giá, giúp phân loại rõ ràng hàng đạt/không đạt ngay tại cửa kho. Việc kiểm tra 100% số cuộn (không chỉ lấy mẫu) thể hiện mức độ nghiêm túc trong kiểm soát đầu vào, đặc biệt phù hợp với yêu cầu khắt khe của các khách hàng quốc tế như MOTIVES, HAGGAR hay HULTAFORS GROUP.

Về Seiton (Sắp xếp): Kho NPL được trang bị hệ thống giá kệ tải trọng nặng với 900 kệ vải được bố trí thành 25 dãy, mỗi kệ có mã riêng, sơ đồ kho được niêm yết tại cửa vào. Nguyên tắc FIFO được áp dụng nhất quán cho vải cuộn; hàng hóa được phân chia theo khu vực nguyên liệu/phụ liệu/kho lạnh rõ ràng. Hệ thống QR code tích hợp với WMS giúp nhận dạng và tra cứu vị trí hàng nhanh chóng mà không cần tìm kiếm thủ công.

Về Seiketsu (Tiêu chuẩn hóa): Hệ thống chứng từ 7 lớp (Commercial Invoice, Phiếu nhập, Biên bản KT 4 điểm, Biên bản TH NL, Thẻ kho WMS, Phiếu xuất, Báo cáo tồn kho) đã đáp ứng đầy đủ yêu cầu pháp lý và tính minh bạch. Phiếu nhập và phiếu xuất kho có hệ thống ký duyệt đa cấp (tối thiểu 5 chữ ký), đảm bảo trách nhiệm rõ ràng. Quy định 001-FU/HT-MOT/2026 và hệ thống mã hóa nhất quán (mã kệ, mã phiếu, mã PO) thể hiện nỗ lực tiêu chuẩn hóa vận hành.

Về cơ sở vật chất và hạ tầng: Kho NPL diện tích 20.500m² được trang bị đầy đủ thiết bị (xe nâng điện, xe nâng tay, xe thang di động, hệ thống camera giám sát, báo cháy tự động). Kho lạnh chuyên biệt cho vải len, lụa và vải dệt nhiệt đảm bảo bảo quản đúng kỹ thuật cho các nguyên liệu nhạy cảm. Nhân sự kho ổn định với tỷ lệ hợp đồng không xác định thời hạn trên 98%, tạo nền tảng tốt cho duy trì văn hóa 5S.

b) Những hạn chế cần khắc phục

Hạn chế thứ nhất, về Seiri: Chưa có khu vực Hold Area (cách ly) chuyên biệt cho hàng đang chờ phán quyết chất lượng sau kiểm tra. Khi một lô hàng được kiểm tra với nhiều ghi chú kỹ thuật phức tạp (như lô 129545 với độ loang màu nặng và tiêu hao thay thân lỗi sợi 18,47m), hàng vẫn phải lưu chung với hàng đã duyệt trong khi chờ xử lý, tiềm ẩn rủi ro xuất nhầm. Ngoài ra, chưa có quy trình định kỳ rà soát và xử lý hàng tồn chậm luân chuyển (>90 ngày), dẫn đến tình trạng hàng lẻ từ đơn cũ tích lũy, chiếm dụng không gian kệ có thể tái sử dụng.

Hạn chế thứ hai, về Seiton: Kho chưa có Buffer Zone (vùng đệm) chuyên biệt cho hàng nhập về chưa được phân loại hoặc đang chờ kiểm tra trong cao điểm. 8 cuộn vải Wool-Polyester phải để tạm ở lối đi do không có vùng đệm, mất 45 phút tìm kiếm hôm sau. Phụ liệu nhỏ lẻ (nhãn mác, khuy, chỉ) chưa có hộc phân loại chuyên biệt, thường được lưu trữ không đồng nhất, gây khó khăn khi xuất nhiều loại cùng lúc cho một đơn hàng.

Hạn chế thứ ba, về Seiso: Lịch vệ sinh hiện tại áp dụng tần suất cố định (theo tuần/tháng) thay vì theo mức độ rủi ro của từng khu vực. Tháng 9/2024, đoàn kiểm tra của HULTAFORS GROUP (Thụy Điển) ghi điểm trừ về tình trạng bụi trên kệ K.1300–K.1320 — khu vực ít luân chuyển trong tháng 8, cho thấy khu vực ít hoạt động cần được vệ sinh tần suất cao hơn, không phải thấp hơn. Seiso không chỉ là vệ sinh nội bộ mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh doanh nghiệp với đối tác quốc tế.

Hạn chế thứ tư, về Seiketsu: Tồn tại khoảng cách giữa tiêu chuẩn văn bản và thực thi thực tế. Quy trình quy định cập nhật WMS trong 2 giờ sau nhập hàng, nhưng trong cao điểm thực tế kéo dài đến cuối ca. Thông tin kỹ thuật từ Biên bản Tổng hợp (độ loang màu, tiêu hao thay thân lõi sợi) không tự động xuất hiện khi nhân viên kho tra cứu lô hàng trên WMS, tạo ra sự phân mảnh thông tin giữa bộ phận kho và bộ phận sản xuất. Dữ liệu từ biên bản kiểm tra 4 điểm chưa được nhập vào hệ thống phân tích xu hướng chất lượng theo nhà cung cấp.

Hạn chế thứ năm, về Shitsuke: Shitsuke là chữ S yếu nhất trong hệ thống hiện tại của Hòa Thọ. Tháng 12/2024, tổ kho bỏ qua cập nhật WMS trong cao điểm sản xuất dẫn đến 2 ca xuất nhầm mã phụ liệu, thiệt hại ước tính khoảng 15 triệu đồng. Đây là minh chứng điển hình của "5S giấy tờ" — quy trình đúng nhưng kỷ luật tuân thủ chỉ ổn định khi không có áp lực. Chưa có chương trình đào tạo 5S định kỳ (ít nhất 1 lần/năm), chưa có KPI 5S cụ thể gắn vào đánh giá thi đua hàng tháng, và chưa có cơ chế khen thưởng/ghi nhận cá nhân thực hiện 5S tốt.

2.4.2 Nguyên nhân của những hạn chế trong quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S

a) Nguyên nhân khách quan

Nguyên nhân thứ nhất là sự biến động mạnh của nhu cầu đơn hàng. Hòa Thọ sản xuất chủ yếu theo phương thức FOB/CMT cho các nhãn hàng quốc tế, với lịch giao hàng cố định và tần suất thay đổi mẫu mã cao (2–4 bộ sưu tập/năm). Điều này tạo ra áp lực cao điểm tập trung trong ngắn hạn, khi khối lượng NPL nhập về và xuất đi tăng đột biến chỉ trong vài ngày. Trong những thời điểm này, kỷ luật 5S (đặc biệt là Shitsuke và Seiton) thường bị bỏ qua vì nhân sự ưu tiên tốc độ xử lý hơn tuân thủ quy trình.

Nguyên nhân thứ hai là giới hạn không gian kho và đặc thù hàng hóa. Với 900 kệ vải phục vụ hàng chục đơn hàng đang chạy song song, không gian kho luôn ở trạng thái gần đầy trong các tháng cao điểm (tháng 10–12 và tháng 3–5). Đặc tính của hàng dệt may — cuộn vải cồng kềnh, phụ liệu đa dạng mã SKU, yêu cầu bảo quản khác nhau — làm tăng độ phức tạp của việc sắp xếp, đặc biệt khi phải xử lý nhiều luồng hàng đến và đi cùng lúc. Không gian hạn chế cũng là lý do cốt lõi khiến việc xây dựng Buffer Zone và Hold Area chưa được triển khai dù đã được nhận diện là cần thiết.

Nguyên nhân thứ ba là yêu cầu ngày càng cao từ khách hàng quốc tế. Các đối tác xuất khẩu lớn của Hòa Thọ (HAGGAR, HULTAFORS, MOTIVES) ngày càng nâng cao tiêu chuẩn kiểm định trong quá trình đặt hàng, bao gồm cả kiểm tra thực địa tại kho. Áp lực đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế buộc Hòa Thọ phải liên tục nâng cấp hệ thống, nhưng đây cũng là nguồn lực cạnh tranh với ưu tiên sản xuất, khiến các hạng mục đầu tư cho kho (Buffer Zone, phần mềm phân tích NCC, đào tạo 5S) thường bị trì hoãn.

b) Nguyên nhân chủ quan từ nội tại doanh nghiệp

Nguyên nhân thứ nhất là hệ thống 5S chưa được tích hợp vào KPI và cơ chế thi đua. Hiện tại, việc đánh giá thi đua của nhân viên kho chủ yếu dựa trên chỉ tiêu số lượng (khối lượng nhập/xuất, độ chính xác phiếu) mà chưa có KPI cụ thể về 5S (ví dụ: tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn, điểm kiểm tra 5S định kỳ, số lần vi phạm quy trình). Không có cơ chế khen thưởng rõ ràng nên nhân viên chưa có động lực tự giác duy trì 5S, đặc biệt trong các tình huống áp lực cao khi phải lựa chọn giữa tốc độ và tuân thủ.

Nguyên nhân thứ hai là thiếu chương trình đào tạo 5S định kỳ và có hệ thống. Hiện nay, nhân viên kho mới được hướng dẫn 5S chủ yếu qua truyền miệng từ nhân viên cũ trong quá trình onboarding, không có tài liệu đào tạo chuẩn hóa hay chương trình kiểm tra kiến thức định kỳ. Điều này dẫn đến sự hiểu biết không đồng đều về 5S giữa các nhân viên, và các quy trình có thể bị thực hiện khác đi theo thói quen cá nhân. Khi có nhân viên nghỉ việc hoặc luân chuyển, kiến thức 5S không được truyền đạt đầy đủ cho người kế nhiệm.

Nguyên nhân thứ ba là sự phân mảnh thông tin giữa các hệ thống. WMS hiện tại của Hòa Thọ quản lý tốt số liệu xuất nhập tồn nhưng chưa tích hợp thông tin chất lượng từ biên bản kiểm tra vải. Kết quả là nhân viên kho nhìn vào WMS chỉ thấy số lượng tồn kho mà không thấy các cảnh báo kỹ thuật đi kèm (ví dụ: lô này có độ loang màu cần lưu ý khi xuất cho đơn hàng màu đồng nhất). Sự phân mảnh này khiến thông tin quan trọng bị mất đi giữa bộ phận kho và bộ phận sản xuất, ảnh hưởng đến chất lượng quyết định xuất hàng.

Nguyên nhân thứ tư là chưa có cơ chế phân tích và cải tiến dựa trên dữ liệu. Dữ liệu từ biên bản kiểm tra 4 điểm, biên bản tổng hợp và thẻ kho WMS hiện được lưu trữ đầy đủ nhưng chủ yếu ở dạng "ghi chép và lưu trữ" — chưa được tổng hợp thành báo cáo phân tích xu hướng chất lượng theo nhà cung cấp, báo cáo hiệu suất kho định kỳ hay bảng điều khiển (dashboard) hỗ trợ ra quyết định. Thiếu phân tích dữ liệu khiến doanh nghiệp không nhận ra các vấn đề tái diễn (như lỗi loang màu xuất hiện nhiều lần từ cùng một NCC) để có biện pháp phòng ngừa kịp thời.

Nguyên nhân thứ năm là văn hóa 5S chưa được xây dựng đến mức tự động hóa hành vi. Shitsuke — thấp nhất trong năm chữ S — phản ánh thực tế rằng 5S tại Hòa Thọ hiện vẫn đang ở giai đoạn "tuân thủ bên ngoài" chứ chưa đạt đến giai đoạn "tự giác bên trong". Nhân viên thực hiện 5S vì có sự giám sát và yêu cầu, chứ chưa vì thấy đó là cách làm việc đúng đắn và hiệu quả nhất. Để chuyển dịch từ giai đoạn này sang giai đoạn văn hóa 5S thực sự đòi hỏi sự đầu tư có hệ thống vào đào tạo, ghi nhận và lãnh đạo gương mẫu — những yếu tố mà doanh nghiệp cần ưu tiên trong giai đoạn tiếp theo.

2.4.3 Đánh giá hiệu quả 5S qua các năm 2023, 2024, 2025

Năm 2023

Đây là giai đoạn nền tảng của hệ thống 5S tại kho nguyên phụ liệu đã được thiết lập tương đối đầy đủ về mặt cơ sở vật chất và quy trình: hệ thống 900 kệ vải được mã hóa vị trí, sơ đồ kho được niêm yết, hệ thống chứng từ 7 lớp (Commercial Invoice, Phiếu nhập, Biên bản kiểm tra 4 điểm, Thẻ kho, Phiếu xuất, Báo cáo tồn kho) được chuẩn hóa, và nguyên tắc FIFO được áp dụng cho vải cuộn. Không có sự cố 5S nghiêm trọng nào được ghi nhận trong năm này. Tuy nhiên, hệ thống vận hành chủ

yếu dựa trên tuân thủ theo văn bản, chưa có cơ chế kiểm tra đột xuất hay chỉ tiêu đo lường cụ thể để xác nhận mức độ tuân thủ thực tế của nhân viên kho.

Năm 2024

Đây là năm hệ thống 5S bộc lộ rõ nhất những hạn chế khi bị kiểm chứng dưới áp lực vận hành thực tế, thể hiện qua ba sự cố cụ thể: (1) tháng 9/2024, đoàn kiểm tra của đối tác quốc tế HULTAFORS GROUP (Thụy Điển) ghi nhận điểm trừ về tình trạng bụi tại khu vực kệ K.1300–K.1320, cho thấy công tác Seiso (Sạch sẽ) chưa được duy trì ổn định theo mức độ rủi ro thực tế của từng khu vực; (2) tháng 11/2024, sự cố 8 cuộn vải Wool-Polyester phải để tạm ở lối đi do thiếu Buffer Zone, gây mất 45 phút tìm kiếm hôm sau, cho thấy hạn chế của Seiton trong điều kiện kho cao điểm; (3) tháng 12/2024, sự cố xuất nhầm mã phụ liệu do chậm cập nhật WMS trong cao điểm sản xuất, gây thiệt hại ước tính khoảng 15 triệu đồng, cho thấy Shitsuke là khâu yếu nhất trong toàn bộ hệ thống. So với năm 2023, năm 2024 cho thấy rõ ràng hơn khoảng cách giữa "5S trên văn bản" và "5S trong vận hành thực tế", đặc biệt ở hai chữ S cuối (Seiso, Shitsuke).

Năm 2025

Không có sự cố 5S nghiêm trọng nào tiếp tục được ghi nhận trong năm này, và hoạt động kho vẫn tiếp tục dựa trên nền tảng quy trình đã có từ các năm trước – minh chứng cụ thể là lô hàng 129545 (nhập theo Commercial Invoice ngày 31/12/2025) được xử lý trơn tru trong giai đoạn chuyển giao sang năm 2026: toàn bộ 672,70 mét vải được xuất hết trong 17 ngày, tồn kho về đúng 0,00 mét, không phát sinh sai lệch lớn. Điều này cho thấy các cải thiện tự phát sau sự cố năm 2024 (như tăng cường nhắc nhở nội bộ) đã phần nào phát huy tác dụng trong các trường hợp vận hành thông thường. Tuy nhiên, đến hết năm 2025, doanh nghiệp vẫn chưa thiết lập được cơ chế đo lường 5S bằng chỉ tiêu định lượng theo năm.

Đối chiếu với thực tiễn ngành: Theo một số nghiên cứu và khảo sát về ứng dụng 5S trong quản lý kho vận, các doanh nghiệp triển khai 5S đồng bộ thường ghi nhận mức tăng thêm khoảng 25% không gian lưu trữ mà không cần mở rộng diện tích kho, cùng với đó chi phí vận hành kho bãi có thể giảm khoảng 10–15% nhờ tối ưu quy trình và giảm lãng phí. Đặt trong tương quan này, có thể thấy Hòa Thọ mới chỉ khai thác được một phần tiềm năng của 5S: các hạng mục "cứng" (mã hóa vị trí, chứng từ,

FIFO) đã đạt chuẩn tương đối tốt, nhưng các hạng mục "mềm" đòi hỏi kỷ luật vận hành liên tục (kiểm tra đột xuất, xử lý dữ liệu theo thời gian thực, văn hóa tuân thủ) vẫn là khoảng cách lớn nhất so với mặt bằng chung của các đơn vị đã triển khai 5S thành công. Tanhunga Tanhunga

Nhận xét chung qua ba năm: Xét theo trục thời gian 2023–2025, hiệu quả áp dụng 5S tại Hòa Thọ không đi theo đường suy giảm nhưng cũng chưa cải thiện mang tính hệ thống: 2023 là giai đoạn ổn định về hình thức, 2024 là giai đoạn bộc lộ rõ khoảng cách so với chuẩn ngành, và 2025 cho thấy dấu hiệu cải thiện tự phát nhưng vẫn thiếu công cụ đo lường chính thức.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã tập trung phân tích thực trạng hoạt động quản lý kho hàng theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ thông qua việc tìm hiểu tổng quan về doanh nghiệp, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng công tác quản lý kho hiện nay.

Kết quả nghiên cứu cho thấy Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ là một trong những doanh nghiệp dệt may có quy mô lớn và uy tín tại khu vực miền Trung, sở hữu hệ thống sản xuất, kho bãi và nguồn nhân lực tương đối ổn định. Trong giai đoạn 2023–2025, doanh nghiệp duy trì tốc độ tăng trưởng tích cực về doanh thu, lợi nhuận và quy mô tài sản, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư và nâng cao hiệu quả công tác quản lý kho.

Bên cạnh đó, chương đã phân tích các đặc điểm của ngành dệt may và những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kho như sự đa dạng về mã hàng, sự thay đổi liên tục theo đơn hàng sản xuất và các yêu cầu bảo quản nghiêm ngặt đối với nguyên phụ liệu và thành phẩm. Những đặc điểm này đòi hỏi công tác quản lý kho phải được tổ chức một cách khoa học, chặt chẽ và có tính hệ thống nhằm đảm bảo độ chính xác, giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu quả sử dụng diện tích kho.

Thông qua việc khảo sát thực tế hoạt động kho tại doanh nghiệp, có thể nhận thấy Tổng Công ty đã bước đầu triển khai và áp dụng các nội dung của phương pháp 5S trong công tác quản lý kho. Việc phân khu vực lưu trữ, sắp xếp hàng hóa theo nhóm, thực hiện vệ sinh kho định kỳ và duy trì các quy định về an toàn lao động đã góp phần tạo môi trường làm việc gọn gàng, nâng cao khả năng kiểm soát hàng hóa và hỗ trợ hoạt động xuất nhập kho diễn ra thuận lợi hơn. Tuy nhiên, quá trình áp dụng 5S vẫn còn tồn tại một số hạn chế như việc sắp xếp hàng hóa ở một số khu vực chưa thực sự tối ưu, hệ thống nhận diện và dán nhãn chưa đồng bộ, công tác kiểm tra duy trì 5S chưa được thực hiện thường xuyên, dẫn đến nguy cơ phát sinh lãng phí thời gian tìm kiếm và ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý kho.

Nhìn chung, thực trạng quản lý kho tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ đã đạt được những kết quả nhất định nhưng vẫn còn nhiều cơ hội để cải thiện và hoàn thiện hơn nữa theo định hướng quản lý hiện đại. Những kết quả phân tích trong

chương này là cơ sở thực tiễn quan trọng để đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại doanh nghiệp trong Chương 3 của khóa luận.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHO THEO TIÊU CHUẨN 5S TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HOÀ THỌ

3.1. Định hướng và mục tiêu:

3.1.1 Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh

3.1.1.1 Môi trường kinh tế

Ngành dệt may Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển dịch cơ cấu mạnh mẽ trong bối cảnh kinh tế toàn cầu biến động. Theo số liệu của Hiệp hội Dệt May Việt Nam (VITAS), kim ngạch xuất khẩu dệt may năm 2024 đạt khoảng 44 tỷ USD và dự báo tiếp tục tăng trưởng 8–10% mỗi năm đến 2030. Đối với Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, với doanh thu thuần năm 2025 đạt 5.412 tỷ đồng (tăng 15,15% so với 2024), đây là tín hiệu phục hồi tích cực sau giai đoạn sụt giảm đơn hàng toàn ngành năm 2023.

Tuy nhiên, áp lực lạm phát chi phí logistics, biến động tỷ giá USD/VNĐ và chi phí nguyên liệu nhập khẩu tăng đang tạo áp lực lên biên lợi nhuận. Trong bối cảnh này, tối ưu hóa quản lý kho theo 5S không chỉ là cải tiến vận hành mà còn là biện pháp giảm chi phí trực tiếp: mỗi mét vải xuất nhầm, mỗi giờ nhân công lãng phí tìm kiếm hàng, mỗi lô hàng tồn quá hạn đều là chi phí thực sự tác động đến lợi nhuận. Cải tiến kho 5S vì thế mang ý nghĩa kinh tế rõ ràng, không chỉ là dự án chất lượng thuần túy.

3.1.1.2 Môi trường công nghệ

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang định hình lại cách thức quản lý kho trong ngành dệt may toàn cầu. Các công nghệ như IoT (cảm biến nhiệt độ, độ ẩm tự động), RFID (quản lý hàng tồn không cần quét thủ công), AI (dự báo tồn kho và nhu cầu NPL), và WMS thế hệ mới (tích hợp thời gian thực giữa kho, sản xuất và mua hàng) đang trở thành tiêu chuẩn tối thiểu tại các nhà cung cấp cho thương hiệu quốc tế. Đặc biệt, xu hướng "digital twin" (bản sao số của kho) cho phép mô phỏng và tối ưu bố cục kho mà không cần xáo trộn vật lý.

Hòa Thọ đã có nền tảng tốt với hệ thống WMS và QR code, nhưng còn khoảng cách lớn so với xu hướng: cảm biến nhiệt độ và độ ẩm hiện vẫn được ghi tay (như sổ theo dõi nhiệt độ tại kho vải), cảnh báo tự động khi WMS trễ cập nhật chưa có, và dữ

liệu kiểm tra chất lượng vải chưa tích hợp vào WMS. Môi trường công nghệ đang tạo ra cơ hội rõ ràng để nâng cấp hệ thống kho lên cấp độ mới.

3.1.1.3 Môi trường cạnh tranh ngành

Trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu, người mua (brands) ngày càng tăng cường audit (kiểm định) trực tiếp tại nhà xưởng và kho của nhà cung cấp. Các thương hiệu như HAGGAR (Mỹ), HULTAFORS GROUP (Thụy Điển), MOTIVES (Hong Kông) — đều là đối tác lớn của Hòa Thọ — đã đưa tiêu chí quản lý kho và môi trường làm việc vào bộ tiêu chuẩn đánh giá nhà cung cấp. Việc đoàn kiểm tra HULTAFORS ghi điểm trừ về bụi trên kệ K.1300–K.1320 (tháng 9/2024) cho thấy Seiso kém có thể ảnh hưởng trực tiếp đến quan hệ thương mại.

Cạnh tranh từ các doanh nghiệp dệt may Bangladesh, Campuchia và Ấn Độ về giá nhân công buộc Hòa Thọ phải cạnh tranh bằng chất lượng, tốc độ phản hồi và tính ổn định trong quản lý chất lượng NPL. Một hệ thống kho đạt chuẩn 5S — và tiến tới 7S — là lợi thế cạnh tranh có thể định lượng được trong quá trình đàm phán đơn hàng mới.

3.1.1.4 Xu hướng quản lý hiện đại

Trên thế giới, nhiều doanh nghiệp sản xuất tiên tiến đã mở rộng mô hình 5S truyền thống lên 7S bằng cách bổ sung hai chữ S còn lại: Safety (An toàn) và Spirit (Tinh thần - Văn hóa doanh nghiệp). Mô hình 7S được ghi nhận trong các tiêu chuẩn quản lý hiện đại như ISO 45001 (An toàn sức khỏe nghề nghiệp), SA8000 (Trách nhiệm xã hội) và các bộ quy tắc ứng xử của nhãn hàng quốc tế (Higg Index, WRAP, BSCI).

Tại Hòa Thọ, hai chữ S này thực tế đã hiện diện — hệ thống PCCC đầy đủ, nội quy kho được niêm yết, danh sách người ra vào kho được quản lý — nhưng chưa được tích hợp chính thức vào khung đánh giá 5S. Việc nâng lên 7S không chỉ là bổ sung nội dung mà còn là cách để hệ thống hóa và đo lường các hoạt động an toàn và văn hóa đang làm rời rạc, từ đó tạo ra một khung quản lý kho toàn diện hơn cho giai đoạn phát triển tiếp theo.

3.1.2 Định hướng và mục tiêu phát triển chung của đơn vị trong thời gian tới:

• Định hướng phát triển chung

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ định hướng đến năm 2028 trở thành nhà cung cấp dệt may hàng đầu miền Trung với tiêu chuẩn quản lý đạt chuẩn quốc tế,

mở rộng thị phần xuất khẩu sang thị trường EU và Bắc Mỹ đồng thời duy trì tăng trưởng doanh thu 10–12%/năm. Chiến lược phát triển kho NPL nằm trong định hướng tổng thể này: một hệ thống kho hiệu quả là điều kiện cần thiết để tăng tốc độ phản hồi đơn hàng và giảm lỗi sản xuất do NPL.

- **Mục tiêu đối với hoạt động quản lý kho**

Căn cứ vào kết quả phân tích Chương 2, mục tiêu cải thiện quản lý kho NPL theo 5S (tiến tới 7S) của Hòa Thọ trong giai đoạn 2026–2028 gồm: Giảm tỷ lệ sai lệch WMS so với kiểm kê thực tế từ 3 lần/tháng xuống dưới 1 lần/tháng; Giảm thời gian tìm kiếm NPL trung bình từ 15 phút/lần xuống dưới 5 phút/lần; Không để xảy ra sự cố xuất nhầm mã NPL do lỗi quy trình; Xây dựng và triển khai khung đánh giá 7S chính thức từ quý 2/2026.

- **Mục tiêu ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số**

Trong giai đoạn 2026–2028, Tổng Công ty hướng đến tích hợp dữ liệu chất lượng kiểm tra vào WMS (hiển thị cảnh báo kỹ thuật ngay trên màn hình tra cứu lô hàng), triển khai cảnh báo tự động khi WMS không được cập nhật trong 2 giờ sau nhập hàng, và thí điểm cảm biến IoT tự động ghi nhận nhiệt độ – độ ẩm trong kho lạnh (thay thế ghi tay hiện tại), tiến tới nhân rộng toàn kho.

3.2 Giải pháp hoàn thiện quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S

Dựa trên các hạn chế đã được xác định qua phân tích thực trạng tại Chương 2, phần này trình bày hệ thống giải pháp hoàn thiện từng chữ S trong mô hình 5S hiện tại của kho nguyên phụ liệu Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ. Mỗi giải pháp được trình bày theo cấu trúc: nội dung triển khai, cơ sở đề xuất và mục tiêu cụ thể có thể đo lường được, nhằm đảm bảo tính khả thi và khả năng đánh giá hiệu quả sau khi thực hiện.

3.2.1 Các giải pháp chính

a) Giải pháp hoàn thiện S1 – Seiri (Sàng lọc)

Thực trạng cho thấy điểm Seiri của kho nguyên phụ liệu Hòa Thọ cho thấy mặc dù quy trình kiểm tra chất lượng đầu vào đã được xây dựng bài bản, vẫn tồn tại hai khoảng trống vận hành đáng kể: thiếu khu vực Hold Area chuyên biệt để cách ly hàng

đang chờ phán quyết, và chưa có cơ chế định kỳ xử lý hàng tồn chậm luân chuyển. Hai giải pháp dưới đây nhắm trực tiếp vào hai khoảng trống này.

Giải pháp 1 – Xây dựng khu vực Hold Area (khu cách ly hàng chờ xử lý)

Nội dung triển khai: Phân chia rõ ràng trên sơ đồ kho một khu vực Hold Area với diện tích tối thiểu 50m², được đánh dấu bằng vạch sơn màu vàng và biển hiệu "HÀNG ĐANG CHỜ XỬ LÝ - KHÔNG XUẤT". Mọi lô hàng sau kiểm tra có ghi chú kỹ thuật phức tạp hoặc cần phán quyết bổ sung đều phải được chuyển vào Hold Area trước khi có quyết định cuối cùng. Hệ thống WMS cần bổ sung trạng thái "HOLD" bên cạnh trạng thái "ĐÃ DUYỆT" và "TỪ CHỐI" hiện có.

Cơ sở đề xuất: Tình trạng lô hàng có ghi chú kỹ thuật phức tạp sau kiểm tra vẫn được lưu trữ chung với hàng đã duyệt — điển hình như lô vải 129545 với hiện tượng loang màu nặng và lệch canh sợi — tạo ra rủi ro xuất nhảm đặc biệt cao trong cao điểm sản xuất khi nhân viên kho phải xử lý khối lượng lớn phiếu xuất trong thời gian ngắn mà không thể kiểm tra lại từng lô.

Mục tiêu: (1) Giảm tỷ lệ sự cố xuất nhảm hàng chưa có phán quyết cuối về 0%; (2) Rút ngắn thời gian xử lý quyết định cho các lô hàng Hold xuống dưới 48 giờ nhờ có khu vực theo dõi tập trung; (3) Tạo cơ sở vật lý để WMS bổ sung trạng thái "HOLD" có thể truy xuất khi cần kiểm toán nội bộ hoặc khi khách hàng quốc tế yêu cầu xem xét hồ sơ chất lượng.

Giải pháp 2 – Thiết lập lịch rà soát hàng chậm luân chuyển định kỳ

Nội dung triển khai: Hàng tháng vào ngày 25 đến ngày 28, bộ phận kho xuất báo cáo từ WMS liệt kê tất cả lô hàng có thời gian tồn kho vượt 60 ngày. Thủ kho phối hợp với Phòng Kinh doanh May để phân loại và xử lý theo từng trường hợp: xuất sớm cho đơn hàng phù hợp nếu còn hàng trong hạn sử dụng, trả nhà cung cấp nếu còn trong thời hạn khiếu nại, hoặc xử lý theo quy trình hàng tồn lâu bao gồm định giá lại hoặc thanh lý.

Cơ sở đề xuất: Trong ngành dệt may, hàng tồn kho quá hạn không chỉ chiếm dụng diện tích kệ mà còn tiềm ẩn nguy cơ suy giảm chất lượng theo thời gian, đặc biệt với vải có thành phần Spandex dễ bị lão hóa đàn hồi, vải màu dễ phai khi lưu kho lâu trong điều kiện ánh sáng và độ ẩm không lý tưởng.

Mục tiêu: (1) Kiểm soát tỷ lệ hàng tồn vượt 60 ngày xuống dưới 5% tổng tồn kho mỗi tháng; (2) Giải phóng vốn bị chiếm dụng bởi hàng chậm luân chuyển, cải thiện chỉ số vòng quay hàng tồn kho của toàn kho nguyên phụ liệu; (3) Tạo cơ chế phối hợp định kỳ bắt buộc giữa bộ phận kho và Phòng Kinh doanh May trong việc xử lý hàng tồn lâu, tránh tình trạng trách nhiệm không rõ ràng khi hàng bị hỏng hoặc không còn phù hợp với đơn hàng nào.

b) Giải pháp hoàn thiện S2 – Seiton (Sắp xếp)

Kho nguyên phụ liệu Hòa Thọ đã có nền tảng sắp xếp tương đối tốt nhờ hệ thống kệ có mã hóa, sơ đồ kho rõ ràng và nguyên tắc FIFO được áp dụng nhất quán. Tuy nhiên, hai khoảng trống rõ ràng cần được khắc phục là sự thiếu vắng của Buffer Zone cho hàng mới về và học phân loại phụ liệu nhỏ lẻ.

Giải pháp 1 – Xây dựng Buffer Zone (vùng đệm tiếp nhận hàng)

Nội dung triển khai: Quy hoạch một khu vực đệm có diện tích từ 30 đến 40m² tại cửa kho nguyên phụ liệu, được đánh dấu rõ ràng trên sơ đồ và trong thực tế bằng vạch sơn màu xanh lá với biển hiệu "BUFFER ZONE – HÀNG CHỜ KIỂM TRA". Khu vực này chỉ dùng để đặt hàng nhập về chưa qua kiểm tra hoặc đang chờ phân vị trí kệ. Hàng chỉ được rời Buffer Zone khi đã có phiếu nhập kho chính thức và vị trí kệ xác định. Giới hạn thời gian lưu trữ tối đa tại Buffer Zone là 24 giờ kể từ khi xe hàng vào sân kho.

Cơ sở đề xuất: Sự cố tháng 11/2024 ghi nhận tám cuộn vải Wool-Polyester phải để tạm ở lối đi do không có vùng đệm, dẫn đến mất 45 phút tìm kiếm hôm sau và làm gián đoạn luồng di chuyển trong kho. Tình trạng hàng tạm được để ở lối đi không chỉ vi phạm nguyên tắc Seiton mà còn tạo ra rủi ro an toàn lao động khi xe nâng di chuyển.

Mục tiêu: (1) Đảm bảo 100% lô hàng nhập về đều có vị trí tạm thời xác định trong vòng 30 phút kể từ khi xe hàng vào sân kho, chấm dứt hoàn toàn tình trạng để hàng tự do tại lối đi; (2) Tạo ranh giới rõ ràng giữa hàng chưa qua kiểm tra và hàng đã được phân vị trí kệ, hỗ trợ cho hoạt động kiểm tra chất lượng đầu vào được thực hiện đúng trình tự; (3) Giới hạn thời gian lưu trữ tại Buffer Zone tối đa 24 giờ nhằm tránh hàng tạm thời trở thành hàng thường trực.

Giải pháp 2 – Học phân loại phụ liệu nhỏ lẻ tích hợp mã QR

Nội dung triển khai: Trang bị hệ thống học nhựa có nắp đậy và mã QR, được phân thành ba kích cỡ (nhỏ, vừa, lớn) phù hợp với từng loại phụ liệu, dành riêng cho khu vực lưu trữ phụ liệu. Mỗi loại phụ liệu (khuy, chỉ, nhãn mác, khóa kéo, bo chun...) được gắn vào học cố định theo bản đồ phân loại được niêm yết tại khu vực. Mã QR trên mỗi học liên kết trực tiếp với WMS để tra cứu số lượng tồn ngay tại kệ mà không cần mở học đếm tay.

Cơ sở đề xuất: Phụ liệu nhỏ lẻ là nhóm hàng hóa dễ thất lạc nhất trong kho do kích thước nhỏ, số lượng mã hàng lớn và tần suất xuất nhập cao. Tình trạng mỗi lần tìm kiếm phụ liệu nhỏ lẻ mất trung bình 10 đến 15 phút tích lũy thành hàng trăm giờ nhân công lãng phí mỗi năm.

Mục tiêu: (1) Rút ngắn thời gian tìm kiếm phụ liệu nhỏ lẻ xuống dưới 2 phút mỗi lần; (2) Cho phép kiểm tra tồn kho tức thời tại kệ mà không cần đếm tay, giảm sai số kiểm kê phụ liệu nhỏ lẻ; (3) Chuẩn hóa vị trí lưu trữ từng loại phụ liệu, đảm bảo nhân viên mới có thể tự tìm kiếm và xuất hàng đúng mà không cần hỏi người có kinh nghiệm.

c) Giải pháp hoàn thiện S3 – Seiso (Sạch sẽ)

Seiso phản ánh rằng hoạt động vệ sinh kho được thực hiện đều đặn nhưng thiếu sự linh hoạt theo mức độ rủi ro và thiếu hệ thống ghi chép có thể truy xuất. Sự kiện đoàn kiểm tra HULTAFORS tháng 9/2024 ghi điểm trừ về bụi trên kệ K.1300–K.1320 là minh chứng rõ nhất cho hạn chế này.

Giải pháp 1 – Chuyển từ lịch vệ sinh cố định sang lịch vệ sinh theo mức độ rủi ro

Nội dung triển khai: Phân loại toàn bộ khu vực kho thành ba mức ưu tiên vệ sinh dựa trên tần suất hoạt động và mức độ rủi ro ô nhiễm. Mức A (khu vực cao điểm, luân chuyển hàng ngày bao gồm cửa kho, khu tiếp nhận, kệ vải chính) áp dụng vệ sinh hàng ngày vào cuối ca. Mức B (khu vực trung bình như khu phụ liệu, văn phòng thủ kho) áp dụng vệ sinh hai lần mỗi tuần. Mức C (khu vực ít luân chuyển, kệ hàng dự phòng) áp dụng vệ sinh một lần mỗi tuần bất kể có hay không có hoạt động nhập xuất.

Cơ sở đề xuất: Lịch vệ sinh hiện tại áp dụng tần suất đồng đều cho toàn bộ khu vực mà không phân biệt mức độ hoạt động. Điều này dẫn đến nghịch lý: khu vực ít

hoạt động được vệ sinh với tần suất bằng khu vực cao điểm, trong khi các khu vực cao điểm lại không được vệ sinh đủ thường xuyên để ngăn tích tụ bụi và sơ vải.

Mục tiêu: (1) Đảm bảo chất lượng bảo quản vải tại khu vực Mức A luôn đạt tiêu chuẩn thông qua vệ sinh hàng ngày; (2) Tối ưu hóa phân bổ nhân lực vệ sinh, giảm khoảng 20 đến 30% thời gian vệ sinh không cần thiết tại khu vực Mức C; (3) Xây dựng nền tảng để kho nguyên phụ liệu đáp ứng tiêu chí kiểm tra môi trường lưu trữ khi các nhãn hàng quốc tế tiến hành đánh giá nhà máy định kỳ.

Giải pháp 2 – Bổ sung Biên bản kiểm tra vệ sinh định kỳ (Seiso Checklist)

Nội dung triển khai: Mỗi ca làm việc, tổ trưởng kho ký xác nhận Seiso Checklist gồm 12 hạng mục bao phủ toàn bộ khu vực kho: sàn kho và lối đi, kệ vải theo từng dãy, khu PCCC, lối thoát hiểm, khu phụ liệu, văn phòng thủ kho, khu vực cân và đo, thiết bị bốc xếp, cửa ra vào, hệ thống chiếu sáng, tủ điện và khu vực buffer zone. Checklist được lưu tại kho và được quản lý trực tiếp kiểm tra đột xuất ít nhất một lần mỗi tuần.

Mục tiêu: (1) Tạo hồ sơ kiểm soát vệ sinh có thể truy xuất theo ca và theo ngày, phục vụ kiểm toán nội bộ và kiểm tra từ khách hàng; (2) Nâng cao trách nhiệm cá nhân của tổ trưởng ca thông qua cơ chế ký xác nhận 12 hạng mục cụ thể; (3) Phát hiện sớm các điểm vệ sinh bị bỏ sót thường xuyên thông qua kiểm tra đột xuất hàng tuần.

d) Giải pháp hoàn thiện S4 – Seiketsu (Tiêu chuẩn hóa)

Mặc dù hệ thống chứng từ của Hòa Thọ đã đáp ứng tốt về số lượng và tính pháp lý tuy nhiên vẫn tồn tại hai khoảng cách tiêu chuẩn hóa quan trọng: sự phân mảnh thông tin giữa hệ thống WMS và dữ liệu kiểm tra chất lượng, và cơ chế kiểm soát cập nhật WMS còn thụ động.

Giải pháp 1 – Tích hợp thông tin chất lượng vào hệ thống WMS

Nội dung triển khai: Bổ sung trường "Ghi chú kỹ thuật" vào màn hình tra cứu lô hàng trong WMS. Khi nhân viên kho tra cứu một lô hàng bất kỳ, hệ thống tự động hiển thị cảnh báo kỹ thuật đi kèm (ví dụ: "Lô này có độ loang màu nặng – lưu ý khi xuất cho đơn hàng màu đồng nhất" hoặc "Lô này có lệch canh sợi – kiểm tra trước khi cấp cho đơn hàng sọc"). Dữ liệu kỹ thuật này được nhập từ Biên bản Tổng hợp

Tình trạng Nguyên liệu (CI-BM-NL-02) ngay sau khi có kết quả kiểm tra, không chờ đến cuối ca.

Cơ sở đề xuất: Hiện tại nhân viên kho và bộ phận kiểm tra vải đang vận hành trên hai hệ thống thông tin song song nhưng không kết nối với nhau. Nhân viên kho chỉ thấy số lượng tồn kho trên WMS mà không thấy các cảnh báo kỹ thuật đi kèm, dẫn đến rủi ro xuất hàng có lỗi kỹ thuật cho đơn hàng không phù hợp.

Mục tiêu: (1) Đảm bảo nhân viên kho có đầy đủ thông tin chất lượng của từng lô hàng ngay tại thời điểm ra quyết định xuất kho; (2) Giảm tỷ lệ xuất hàng có lỗi kỹ thuật cho đơn hàng không phù hợp xuống 0% thông qua cơ chế cảnh báo tự động; (3) Xây dựng cơ sở dữ liệu chất lượng theo lô hàng phục vụ phân tích xu hướng lỗi theo nhà cung cấp.

Giải pháp 2 – Cảnh báo tự động khi cập nhật WMS trễ hạn

Nội dung triển khai: Lập trình WMS để gửi cảnh báo tự động (thông báo pop-up và nhắn tin SMS/email) đến thủ kho và quản lý trực tiếp khi có lô hàng nhập hoặc xuất mà chưa được cập nhật vào hệ thống sau 2 giờ kể từ khi phiếu nhập/xuất được ký duyệt. Đây là giải pháp kỹ thuật tương đối đơn giản có thể triển khai trong vòng 2 đến 4 tuần mà không cần thay thế toàn bộ WMS hiện có.

Cơ sở đề xuất: Sự cố tháng 12/2024 xuất phát từ việc nhân viên kho không cập nhật WMS kịp thời trong cao điểm sản xuất, dẫn đến dữ liệu tồn kho sai lệch và gây ra hai ca xuất nhầm mã nguyên phụ liệu với tổng thiệt hại ước tính khoảng 15 triệu đồng.

Mục tiêu: (1) Chuyển hoàn toàn từ kiểm soát thụ động sang kiểm soát chủ động, phát hiện nguy cơ sai lệch tồn kho ngay trong ca làm việc; (2) Nâng tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn (trong vòng 2 giờ sau phát sinh giao dịch) lên tối thiểu 95% trong điều kiện bình thường và 90% trong cao điểm sản xuất; (3) Giảm thời gian xử lý sai lệch tồn kho nhờ cảnh báo sớm cho phép điều chỉnh ngay trong ca.

e) Giải pháp hoàn thiện S5 – Shitsuke (Sẵn sàng)

Shitsuke là chữ S chỉ dấu rõ ràng rằng 5S tại Tổng Công ty vẫn đang ở giai đoạn "tuân thủ bên ngoài" do có sự giám sát và yêu cầu, chứ chưa đạt đến giai đoạn "tự giác bên trong" - tức là văn hóa 5S thực sự.

Giải pháp 1 – Xây dựng KPI 5S gắn vào đánh giá thi đua hàng tháng

Nội dung triển khai: Bổ sung ba chỉ tiêu KPI 5S vào hệ thống đánh giá thi đua hàng tháng của bộ phận kho: (1) Tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn trong tháng (mục tiêu $\geq 90\%$); (2) Điểm kiểm tra 5S đột xuất (thang điểm 10, mục tiêu ≥ 8 điểm); (3) Số lần vi phạm quy trình phát sinh trong tháng (mục tiêu = 0). Tổ kho đạt đủ ba chỉ tiêu được thưởng 500.000 đồng mỗi nhân viên.

Cơ sở đề xuất: Đánh giá thực trạng cho thấy nguyên nhân cốt lõi của Shitsuke yếu không phải do nhân viên thiếu hiểu biết về 5S mà do chưa có cơ chế lợi ích cá nhân gắn kết với việc tuân thủ 5S.

Mục tiêu: (1) Duy trì tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn trên 90% kể cả trong tháng cao điểm sản xuất (tháng 11 và tháng 12 hàng năm); (2) Tạo văn hóa tự giám sát lẫn nhau trong nội bộ tổ kho, khi lợi ích tập thể gắn với hiệu suất tuân thủ 5S của toàn tổ, không chỉ của cá nhân.

Giải pháp 2 – Chương trình đào tạo 5S định kỳ và xây dựng SOP

Nội dung triển khai: Tổ chức tối thiểu hai buổi đào tạo 5S mỗi năm (vào tháng 1 và tháng 7), mỗi buổi kéo dài 3 giờ, có bài kiểm tra đánh giá sau đào tạo. Nội dung đào tạo bao gồm: lý thuyết 5S cập nhật kèm mô hình 7S mở rộng, quy trình vận hành kho theo từng bước, và cách xử lý các tình huống ngoại lệ. Tài liệu đào tạo được chuẩn hóa thành SOP dạng ảnh minh họa, in màu và đóng gói thành sổ tay.

Mục tiêu: (1) Chuẩn hóa kiến thức và kỹ năng vận hành kho theo 5S cho 100% nhân viên kho; (2) Rút ngắn thời gian đào tạo nhân viên kho mới từ trung bình 2 đến 3 tuần xuống còn 1 tuần; (3) Xây dựng nền tảng văn hóa 5S bền vững, không phụ thuộc vào cá nhân cụ thể.

3.3. Điều kiện và cách thức thực hiện giải pháp

3.3.1 Điều kiện về nhân sự

Để triển khai mô hình 5S, yêu cầu về nhân sự gồm ba nhóm. Nhóm thứ nhất là lãnh đạo kho và Ban 5S: cần chỉ định 1 Trưởng ban 5S cấp kho (có thể là Thủ kho trưởng) với thẩm quyền yêu cầu sửa chữa bất cập, đề xuất cải tiến và phân công checklist hàng ngày. Ban 5S cấp kho gồm 3–5 thành viên luân phiên (tránh tình trạng một người chịu toàn bộ), họp nhanh 15 phút vào mỗi đầu tuần để review điểm số và phân công tuần mới.

Nhóm thứ hai là toàn bộ nhân viên kho: cần được đào tạo 5S căn bản (2 buổi/năm) và nắm rõ 2–3 quy trình quan trọng nhất trong SOP kho. Với tỷ lệ nhân viên hợp đồng dài hạn trên 98%, Hòa Thọ có lợi thế đặc biệt: đầu tư đào tạo một lần nhưng hiệu quả duy trì dài hạn. Nhóm thứ ba là bộ phận IT/WMS: cần có 1 kỹ sư phụ trách cấu hình cảnh báo tự động và bổ sung trường thông tin chất lượng vào WMS — đây là công việc kỹ thuật một lần, không cần nguồn lực thường xuyên.

3.3.2 Điều kiện cơ sở vật chất

- Cơ sở vật chất cần bổ sung gồm:
 - Sơn vạch và biển hiệu cho Hold Area (khoảng 15–20 triệu đồng, có thể tự thực hiện).
 - Mái che Buffer Zone tại cửa kho (khoảng 30–50 triệu đồng tùy quy mô).
 - Hệ thống học nhựa phân loại phụ liệu nhỏ (khoảng 10–15 triệu đồng).
 - Bảng điện tử hiển thị điểm 5S và nhiệt độ/độ ẩm thời gian thực tại cửa kho (10–20 triệu đồng).
 - Sensor IoT đo nhiệt độ/độ ẩm tự động cho kho lạnh (thí điểm 5–10 sensor, khoảng 20–30 triệu đồng).
- Tổng đầu tư hạ tầng ước tính 85–115 triệu đồng, thấp hơn giá trị thiệt hại của 1 sự cố nghiêm trọng do quản lý kho kém.

3.3.3 Điều kiện về tài chính

Chi phí triển khai mô hình 5S tại kho NPL Hòa Thọ được ước tính theo hai giai đoạn. Giai đoạn 1 (Quý 2 - 3/2026 – Xây dựng nền tảng): đầu tư hạ tầng 85 - 115 triệu đồng (một lần); chi phí đào tạo 5S (2 buổi $\times$ 50 người $\times$ chi phí giảng viên) khoảng 20–30 triệu đồng/năm; chi phí khen thưởng KPI và sáng kiến khoảng 30–50 triệu đồng/năm. Giai đoạn 2 (2027 - 2028 – Duy trì và nâng cấp): chi phí bảo trì và cập nhật khoảng 15 - 20 triệu đồng/năm; mở rộng IoT toàn kho khoảng 50–80 triệu đồng.

Về lợi ích kinh tế dự kiến: giảm sai lệch WMS (từ 3 lần/tháng xuống <1 lần/tháng) → tiết kiệm ước 5 - 10 triệu đồng/tháng chi phí kiểm kê bổ sung và xử lý sai lệch; không để xảy ra sự cố xuất nhầm → tránh thiệt hại ít nhất 15 triệu đồng/sự cố; giảm thời gian tìm kiếm NPL 10 phút/lần $\times$ 20 lần/ngày $\times$ 250 ngày = 833 giờ/năm → tiết kiệm tương đương 3 - 4 nhân công.

3.3.4 Lộ trình triển khai

Việc phân chia thành ba giai đoạn xuất phát từ nguyên tắc ưu tiên: các giải pháp có tác động cao và chi phí thấp được ưu tiên triển khai trước nhằm tạo ra kết quả cụ thể trong thời gian ngắn, từ đó xây dựng niềm tin của cả Ban Giám đốc lẫn toàn thể nhân viên kho vào hiệu quả của mô hình 5S. Sau khi nền tảng vật lý và quy trình đã ổn định, Giai đoạn 2 tập trung vào vận hành thực tế, theo dõi KPI và chuẩn hóa toàn bộ quy trình thành SOP. Giai đoạn 3 hướng đến duy trì bền vững và tích hợp công nghệ IoT để giám sát môi trường lưu trữ.

Bảng 3.1: Lộ trình triển khai 5S tại kho nguyên phụ liệu Hòa Thọ giai đoạn 2026–2028

Giai đoạn	Thời gian	Nội dung triển khai chính	Đơn vị thực hiện	Kết quả dự kiến
Giai đoạn 1	Quý 2 - Quý 3/2026	Thành lập Ban 5S, xây dựng Hold Area, Buffer Zone, học phụ liệu QR, tích hợp trạng thái HOLD vào WMS, ban hành lịch vệ sinh và đào tạo 5S lần đầu	Ban 5S, Bộ phận Kho, IT, Quản lý kho	Hoàn thiện nền tảng vật lý, quy trình và công cụ kỹ thuật ban đầu cho 5S
Giai đoạn 2	Quý 4/2026 - năm 2027	Vận hành KPI 5S, kiểm tra Seiso Checklist, chuẩn hóa SOP, công bố kết quả thi đua hàng tháng	Ban 5S, Quản lý kho, Tổ trưởng ca	Quy trình 5S đi vào vận hành ổn định, có cơ chế kiểm soát và đánh giá định kỳ
Giai đoạn 3	Năm 2027-2028	Duy trì cải tiến liên tục, mở rộng IoT giám sát nhiệt độ – độ ẩm, tích hợp dữ liệu môi trường vào WMS	Ban 5S, IT, Quản lý kho	Hình thành hệ thống quản lý kho bền vững, hiện đại và đáp ứng yêu cầu kiểm tra quốc tế

- **Chi tiết các giai đoạn**

Giai đoạn 1:

Có mục tiêu xây dựng toàn bộ hạ tầng vật lý, quy trình và công cụ kỹ thuật cần thiết để 5S có thể vận hành một cách thực chất, không chỉ trên giấy tờ. Đây là giai đoạn đòi hỏi đầu tư tài chính nhiều nhất trong toàn bộ lộ trình, ước tính từ 85 đến 115 triệu đồng cho hạ tầng vật lý, và là giai đoạn có tính quyết định đối với thành công toàn diện của chương trình.

Hoạt động đầu tiên và có tính nền tảng là thành lập Ban 5S cấp kho. Ban 5S cần được thành lập trong tháng 4/2026, bao gồm từ 3 đến 5 thành viên luân phiên do Thủ kho trưởng chủ trì. Văn bản phân công cần xác định rõ thẩm quyền, trách nhiệm và lịch họp hàng tuần (15 phút mỗi đầu tuần) của Ban 5S. Việc có văn bản pháp lý nội bộ rõ ràng ngay từ đầu tránh tình trạng 5S trở thành trách nhiệm chung của tất cả nhưng không ai chịu trách nhiệm cụ thể - một trong những nguyên nhân phổ biến khiến các chương trình 5S thất bại.

Hoạt động thứ hai là triển khai hạ tầng vật lý cho S1 và S2. Cụ thể, Hold Area có diện tích tối thiểu 50m² cần được phân chia, sơn vạch vàng, gắn biển hiệu và cập nhật vào sơ đồ kho trong tháng 4 - 5/2026. Song song đó, Buffer Zone khoảng 30 - 40m² tại cửa kho được sơn vạch xanh lá và lắp mái che. Hệ thống hộc nhựa phân loại phụ liệu nhỏ lẻ tích hợp mã QR cũng được trang bị trong tháng 5 - 6/2026.

Hoạt động thứ ba là tích hợp kỹ thuật cho hệ thống WMS. Bộ phận IT cần bổ sung trạng thái HOLD vào WMS, thiết lập trường ghi chú kỹ thuật liên kết với Biên bản Tổng hợp Tình trạng Nguyên liệu (CI-BM-NL-02), và lập trình cơ chế cảnh báo tự động khi cập nhật WMS trễ hơn 2 giờ sau khi phiếu nhập/xuất được ký duyệt. Toàn bộ phần kỹ thuật này ước tính hoàn thành trong 2 - 4 tuần và không yêu cầu thay thế hệ thống WMS hiện có.

Hoạt động thứ tư là ban hành lịch vệ sinh theo mức độ rủi ro và Seiso Checklist. Lịch vệ sinh ba mức A-B-C cần được ban hành chính thức thành văn bản nội quy kho từ tháng 6/2026. Seiso Checklist gồm 12 hạng mục được in và treo tại kho, tổ trưởng ca ký xác nhận mỗi ca làm việc.

Hoạt động cuối cùng trong Giai đoạn 1 là tổ chức đào tạo 5S lần đầu, dự kiến vào tháng 7/2026. Buổi đào tạo kéo dài 3 giờ cho toàn bộ 50 nhân viên kho, kết thúc bằng bài kiểm tra đánh giá nhằm xác nhận mức độ tiếp thu và tạo cơ sở so sánh với đợt đào tạo lần 2.

Giai đoạn 2:

Sau khi toàn bộ hạ tầng vật lý và công cụ kỹ thuật đã được xây dựng, Giai đoạn 2 chuyển trọng tâm sang vận hành thực tế, theo dõi KPI và chuẩn hóa quy trình. Đây là giai đoạn kiểm chứng tính khả thi của các giải pháp trong điều kiện thực tiễn sản xuất, bao gồm cả giai đoạn cao điểm cuối năm (tháng 11 -12) khi khối lượng nhập xuất kho tăng đột biến.

Từ tháng 8/2026, hệ thống KPI 5S bắt đầu được áp dụng chính thức vào đánh giá thi đua hàng tháng của bộ phận kho. Ba chỉ tiêu KPI gồm: (1) tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn trong tháng, mục tiêu từ 90% trở lên; (2) điểm kiểm tra 5S đột xuất trên thang điểm 10, mục tiêu từ 8 điểm trở lên; và (3) số lần vi phạm quy trình phát sinh trong tháng, mục tiêu bằng 0. Tổ kho đạt đủ ba chỉ tiêu được thưởng 500.000 đồng mỗi nhân viên, tạo động lực kinh tế trực tiếp cho việc duy trì 5S.

Điều quan trọng là kết quả KPI cần được công bố minh bạch hàng tháng, cụ thể bằng bảng điện tử hoặc bảng thông tin tại cửa kho. Cơ chế công khai này vừa tạo áp lực tích cực vừa xây dựng tinh thần thi đua lành mạnh giữa các tổ kho.

Quản lý trực tiếp thực hiện kiểm tra đột xuất Seiso Checklist ít nhất một lần mỗi tuần, không báo trước. Kết quả kiểm tra được ghi vào hồ sơ theo dõi vệ sinh theo ca và theo ngày, phục vụ kiểm toán nội bộ và sẵn sàng cung cấp khi các nhãn hàng quốc tế tiến hành đánh giá nhà máy định kỳ - bài học rút ra trực tiếp từ sự kiện đoàn kiểm tra HULTAFORS tháng 9/2024 ghi điểm trừ về bụi tại khu vực kệ K.1300 - K.1320.

Đến tháng 1/2027, toàn bộ quy trình vận hành kho theo 5S được hệ thống hóa thành SOP dạng ảnh minh họa in màu, đóng thành sổ tay phát cho từng nhân viên kho. SOP cần bao phủ ít nhất ba nhóm tình huống chính: quy trình nhập kho thông thường, quy trình xử lý hàng Hold và quy trình ứng xử khi phát hiện vi phạm 5S trong ca làm việc.

Đồng thời, Ban 5S cần duy trì cơ chế cải tiến liên tục thông qua việc tiếp nhận phản hồi từ nhân viên kho về các điểm bất hợp lý trong quy trình, ghi nhận và điều chỉnh SOP khi cần thiết. Văn hóa cải tiến liên tục (Kaizen) chính là nền tảng của Shitsuke bền vững.

Sau IoT đo nhiệt độ và độ ẩm trong Giai đoạn 1, Giai đoạn 3 mở rộng hệ thống IoT ra toàn bộ kho với tổng chi phí ước tính 50 - 80 triệu đồng. Dữ liệu nhiệt độ và

độ ẩm được hiển thị thời gian thực trên bảng điện tử tại cửa kho và tích hợp vào WMS, cho phép cảnh báo tự động khi các thông số môi trường vượt ngưỡng cho phép - đặc biệt quan trọng với vải có thành phần Spandex dễ bị lão hóa đàn hồi và vải màu dễ phai khi lưu kho lâu.

Để bảo đảm tính khả thi trong thực tiễn, lộ trình được chi tiết hóa theo từng tháng cho Giai đoạn 1- giai đoạn có mật độ hoạt động cao nhất và đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ nhất giữa các bộ phận liên quan. Bảng 3.2 dưới đây trình bày kế hoạch này:

Bảng 3.2: Kế hoạch triển khai chi tiết Giai đoạn 1

Thời gian	Công việc triển khai	Nội dung cụ thể	Bộ phận phụ trách	Kết quả đầu ra
Tháng 4/2026	Thành lập Ban 5S cấp kho	Phân công 3–5 thành viên, quy định trách nhiệm, lịch họp hằng tuần	Ban Giám đốc, Thủ kho trưởng	Quyết định thành lập Ban 5S
Tháng 4 - 5/2026	Thiết lập Hold Area	Phân khu tối thiểu 50m ² , sơn vạch vàng, gắn biển hiệu, cập nhật sơ đồ kho	Bộ phận Kho	Khu vực Hold Area được vận hành
Tháng 5 - 6/2026	Thiết lập Buffer Zone và học phụ liệu QR	Sơn vạch xanh, lắp mái che, bố trí hộc nhựa phân loại phụ liệu nhỏ	Bộ phận Kho, IT	Giảm hàng để tạm tại lối đi, rút ngắn thời gian tìm kiếm
Tháng 6/2026	Tích hợp WMS và ban hành Seiso Checklist	Bổ sung trạng thái HOLD, cảnh báo cập nhật trễ, ban hành lịch vệ sinh A–B–C	IT, Quản lý kho	WMS hỗ trợ kiểm soát 5S, có checklist vệ sinh
Tháng 7/2026	Đào tạo 5S lần đầu	Đào tạo 3 giờ cho 50 nhân viên kho, kiểm tra sau đào tạo	Ban 5S, Nhân sự	Nhân viên hiểu và áp dụng quy trình 5S

Để đánh giá hiệu quả triển khai 5S một cách khách quan và có thể đo lường, tác giả đề xuất hệ thống chỉ tiêu KPI gắn với từng chữ S, với hai mốc mục tiêu tương ứng với cuối Giai đoạn 1 (năm 2026) và cuối Giai đoạn 3 (năm 2027–2028). Bảng 3.3 dưới đây trình bày hệ thống này:

Bảng 3.3: Hệ thống KPI đánh giá hiệu quả 5S

Chỉ tiêu KPI	Mục tiêu năm 2026	Mục tiêu năm 2027 - 2028	Ý nghĩa đánh giá
Tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn	$\geq 90\%$	$\geq 95\%$	Đánh giá mức độ chính xác và kịp thời của dữ liệu kho
Điểm kiểm tra 5S đột xuất	$\geq 8/10$	$\geq 9/10$	Đánh giá mức độ duy trì trật tự, vệ sinh và chuẩn hóa
Số lần vi phạm quy trình/tháng	0–2 lần	0 lần	Đánh giá khả năng tuân thủ quy trình 5S
Thời gian tìm kiếm phụ liệu nhỏ	Dưới 5 phút	Dưới 2 phút	Đánh giá hiệu quả sắp xếp và nhận diện vật tư
Tỷ lệ hàng tồn trên 60 ngày	Dưới 10%	Dưới 5%	Đánh giá hiệu quả kiểm soát hàng chậm luân chuyển

Sau khi Hold Area được vận hành chính thức, tỷ lệ sự cố xuất nhầm hàng chưa có phán quyết cuối dự kiến giảm về 0% ngay trong tháng đầu vận hành, do ranh giới vật lý rõ ràng loại bỏ hoàn toàn khả năng nhân viên kho nhầm lẫn giữa hàng đang chờ xử lý và hàng đã được duyệt. Cơ chế rà soát hàng chậm luân chuyển định kỳ hàng tháng kỳ vọng kéo tỷ lệ hàng tồn vượt 60 ngày xuống dưới 5% tổng tồn kho, từ mức hiện tại chưa được theo dõi có hệ thống. Điều này không chỉ giải phóng diện tích kệ mà còn cải thiện trực tiếp chỉ số vòng quay hàng tồn kho- một trong các chỉ số hiệu quả tài chính quan trọng của bộ phận kho.

Buffer Zone với giới hạn 24 giờ lưu trữ tối đa kỳ vọng chấm dứt hoàn toàn tình trạng hàng để tạm tại lối đi như sự cố tháng 11/2024 (tám cuộn vải Wool-Polyester mất 45 phút tìm kiếm hôm sau). Hệ thống học phụ liệu QR dự kiến rút ngắn thời gian tìm kiếm từ 10 - 15 phút xuống dưới 2 phút mỗi lần, tương đương tiết kiệm 833 giờ nhân công mỗi năm - gần bằng giá trị làm việc của 3 - 4 nhân viên trong một năm. Đây là kết quả tác động ngay lập tức và dễ cảm nhận nhất đối với nhân viên kho trong thực tiễn công việc hàng ngày.

Kết quả quan trọng nhất từ S3 là xây dựng được hồ sơ vệ sinh có thể truy xuất theo ca và theo ngày, sẵn sàng cung cấp khi các nhãn hàng quốc tế tiến hành đánh giá nhà máy định kỳ. Đây trực tiếp xử lý hạn chế đã được minh chứng qua sự kiện đoàn kiểm tra HULTAFORS tháng 9/2024 ghi điểm trừ về bụi tại khu vực kệ K.1300–K.1320: không phải kho không được vệ sinh, mà là kho không có hồ sơ chứng minh được rằng khu vực này đã được vệ sinh đúng lịch và đúng tiêu chuẩn. Lịch vệ sinh theo mức độ rủi ro kỳ vọng tối ưu hóa phân bổ nhân lực vệ sinh, giảm khoảng 20 - 30% thời gian vệ sinh không cần thiết tại khu vực Mức C trong khi tăng tần suất vệ sinh tại khu vực Mức A.

Cảnh báo tự động WMS kỳ vọng nâng tỷ lệ cập nhật WMS đúng hạn từ mức thấp hiện tại lên tối thiểu 90% trong điều kiện bình thường và 85% trong cao điểm sản xuất. Điều này trực tiếp loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của sự cố tháng 12/2024 dẫn đến hai ca xuất nhầm mã nguyên phụ liệu với thiệt hại ước tính 15 triệu đồng. Tích hợp thông tin chất lượng vào WMS đảm bảo nhân viên kho có đầy đủ cảnh báo kỹ thuật ngay tại thời điểm ra quyết định xuất kho, không còn phụ thuộc vào trí nhớ cá nhân hay cần tra cứu Biên bản Tổng hợp Tình trạng Nguyên liệu riêng biệt.

Bảng 3.4: Phân tích chi phí – lợi ích dự kiến

Hạng mục	Chi phí dự kiến	Lợi ích dự kiến
Thiết lập Hold Area, Buffer Zone, biển báo, sơn vạch	85–115 triệu đồng	Giảm xuất nhầm hàng, giảm hàng để tạm, tăng khả năng kiểm soát kho
Hộc nhựa phân loại phụ liệu tích hợp QR	Bao gồm trong chi phí hạ tầng	Rút ngắn thời gian tìm kiếm từ 10–15 phút xuống dưới 2 phút
Hộc nhựa phân loại phụ liệu tích hợp QR	Chi phí kỹ thuật thấp, không cần thay hệ thống	Giảm sai lệch dữ liệu, hạn chế sự cố xuất nhầm
Đào tạo 5S và vận hành KPI	Chi phí nội bộ	Nâng cao ý thức nhân viên, tạo động lực duy trì 5S
Mở rộng IoT giám sát môi trường	50–80 triệu đồng	Kiểm soát nhiệt độ, độ ẩm, bảo vệ chất lượng nguyên phụ liệu

Lộ trình triển khai 5S được đề xuất mang tính khả thi cao vì bốn lý do căn bản. Thứ nhất, các giải pháp được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên hợp lý: kết quả nhìn thấy được sớm (Buffer Zone, Hold Area, học phụ liệu QR) trước khi chuyển sang các cải tiến mang tính hệ thống hơn (WMS, KPI, SOP). Thứ hai, tổng chi phí đầu tư hoàn toàn nằm trong khả năng tài chính của một doanh nghiệp có quy mô và tình hình kinh doanh như Hòa Thọ. Thứ ba, lộ trình tận dụng lợi thế đặc thù của Hòa Thọ là tỷ lệ nhân viên hợp đồng dài hạn trên 98%, bảo đảm đầu tư đào tạo phát huy hiệu quả lâu dài. Thứ tư, hệ thống KPI và Seiso Checklist tạo ra cơ chế tự kiểm soát và cải tiến liên tục, không phụ thuộc vào bất kỳ cá nhân cụ thể nào. Xét trong bối cảnh doanh nghiệp xuất khẩu với tỷ trọng thị trường Mỹ chiếm đến 51% tổng kim ngạch xuất khẩu năm 2025 và mối quan hệ thương mại chiến lược với các nhãn hàng quốc tế như HULTAFORS, việc đầu tư vào quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S không chỉ là bài toán hiệu quả vận hành nội bộ mà còn là điều kiện cần thiết để duy trì và phát triển các mối quan hệ thương mại dài hạn. Kết quả dự kiến từ lộ trình này, nếu được triển khai đầy đủ và nhất quán, sẽ tạo nền tảng vững chắc để kho nguyên phụ liệu Hòa Thọ đáp ứng các tiêu chuẩn kiểm tra khắt khe nhất của các đối tác quốc tế trong những năm tiếp theo.

3.4. Đề xuất mở rộng: Nâng cấp lên mô hình quản lý kho 7S

Sau khi hệ thống giải pháp hoàn thiện 5S được triển khai và vận hành ổn định, Tổng Công ty có thể xem xét nâng cấp lên mô hình quản lý kho 7S bằng cách bổ sung hai chiều phát triển bổ trợ: Safety (An toàn) và Spirit (Tinh thần – Văn hóa doanh nghiệp). Mô hình 7S không phải là sự thay thế cho 5S mà là sự mở rộng có hệ thống, được đề xuất triển khai trong giai đoạn 2027–2028 sau khi nền tảng 5S đã được củng cố.

3.4.1. Cơ sở đề xuất mô hình 7S

Mô hình 5S truyền thống tập trung vào tổ chức không gian và duy trì kỷ luật vận hành. Tuy nhiên, trong bối cảnh ngành dệt may xuất khẩu với yêu cầu ngày càng cao từ nhãn hàng quốc tế về an toàn lao động và văn hóa doanh nghiệp, mô hình 5S cần được mở rộng thêm hai chiều: Safety và Spirit.

Về mặt học thuật, mô hình 7S đã được nghiên cứu và áp dụng tại Nhật Bản (Toyota Production System mở rộng), Hàn Quốc (Samsung SDI) và một số doanh

ngành FDI tại Việt Nam như Canon và Intel. Điều này phù hợp với yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn ISO 45001 mà Hòa Thọ đang hướng đến trong lộ trình chứng nhận quốc tế đến năm 2028.

3.4.2. Đề xuất S6 – Safety (An toàn): Hệ thống hóa và đo lường an toàn kho

Khác với năm chữ S truyền thống vốn tập trung vào tổ chức không gian và quy trình, Safety đặt trọng tâm vào việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn cho con người — yếu tố nền tảng mà nếu thiếu, toàn bộ hệ thống 5S có thể vận hành trơn tru về mặt kỹ thuật nhưng vẫn tiềm ẩn rủi ro nghiêm trọng về nhân sự và pháp lý.

Thực tế khảo sát tại kho NPL Hòa Thọ cho thấy hạ tầng an toàn đã được đầu tư tương đối đầy đủ. Hệ thống phòng cháy chữa cháy được trang bị hoàn chỉnh với bình cứu hỏa, hộp cứu hỏa, chuông báo cháy Fire Alarm và bảng nội quy PCCC đầy đủ 8 điều niêm yết tại vị trí dễ quan sát. Tủ điện TD 2.1 được dán nhãn cảnh báo đúng quy định. Tủ thuốc cấp cứu được kiểm tra định kỳ có biên bản lưu hồ sơ. Hệ thống kiểm soát ra vào kho được duy trì với danh sách niêm yết kèm chuông báo tại cửa. Đặc biệt, đồng hồ đo nhiệt độ và độ ẩm NAKATA được ghi nhận 3 ca/ngày vào sổ theo dõi — đây là điểm cộng quan trọng trong việc bảo quản chất lượng vải theo điều kiện môi trường.

Tuy nhiên, hạn chế cốt lõi hiện nay là toàn bộ các hạng mục an toàn này đang vận hành rời rạc, không có điểm đánh giá tổng hợp và chưa được tích hợp vào khung đánh giá 5S chung của kho. Nói cách khác, Safety đang tồn tại như một hoạt động song song thay vì là một chữ S chính thức có thể đo lường và cải tiến có hệ thống. Để khắc phục hạn chế này và chính thức đưa Safety thành S6 trong mô hình quản lý kho, đề tài đề xuất triển khai ba hành động cụ thể như sau:

- Thứ nhất, xây dựng Bộ tiêu chí Safety gồm 10 hạng mục đánh giá bao phủ toàn bộ các yếu tố an toàn của kho NPL, bao gồm: hệ thống PCCC, tủ thuốc cấp cứu, tủ điện và cảnh báo điện, lối thoát hiểm, thiết bị bảo hộ lao động, kiểm soát ra vào kho, theo dõi nhiệt độ và độ ẩm, ánh sáng khu vực làm việc, và quy trình xử lý sự cố khẩn cấp. Mỗi hạng mục được chấm điểm theo thang 5 bậc tương tự các chữ S khác, tạo ra điểm Safety tổng hợp có thể so sánh theo tháng và theo năm.
- Thứ hai, tổ chức kiểm tra Safety định kỳ mỗi tháng một lần do bộ phận An toàn - Bảo vệ thực hiện độc lập với bộ phận kho, đảm bảo tính khách quan trong đánh giá.

Lịch kiểm tra được công bố trước để bộ phận kho chuẩn bị, nhưng ngoài lịch định kỳ có thể tổ chức kiểm tra đột xuất tối thiểu một lần mỗi quý.

- Thứ ba, lập Biên bản Kiểm tra An toàn Kho hàng tháng với đầy đủ chữ ký của người kiểm tra, thủ kho và đại diện bộ phận An toàn - Bảo vệ. Biên bản được lưu hồ sơ tại kho và gửi báo cáo tổng hợp lên Ban Giám đốc mỗi quý, đồng thời là tài liệu sẵn sàng xuất trình khi có đoàn kiểm tra từ cơ quan quản lý lao động hoặc đánh giá từ các nhãn hàng quốc tế yêu cầu tiêu chuẩn an toàn SA8000 hoặc WRAP mà Tổng Công ty đang hướng tới trong chiến lược phát triển đến năm 2028.

3.4.3. Đề xuất S7 – Spirit (Tinh thần): Xây dựng văn hóa 5S tự giác

Nếu Safety là chữ S bảo vệ con người khỏi rủi ro vật lý, thì Spirit là chữ S bảo vệ toàn bộ hệ thống 7S khỏi nguy cơ sụp đổ từ bên trong — nguy cơ mà không có quy trình hay công nghệ nào có thể thay thế được.

- Đề tài đề xuất bốn nhóm hành động xây dựng Spirit tại kho nguyên phụ liệu Hòa Thọ:

- **Nhóm 1 – Ghi nhận và khen thưởng:** Hàng tháng tổ chức bình chọn "Nhân viên kho 5S tiêu biểu" dựa trên tổng hợp ba nguồn đánh giá gồm điểm checklist 5S cá nhân, phản hồi từ đồng nghiệp và nhận xét của quản lý trực tiếp. Tên và ảnh nhân viên được ghi nhận công khai trên bảng thông tin kho — hình thức công nhận công khai này có tác động tâm lý tích cực mạnh hơn thưởng tiền đơn thuần, đặc biệt với nhân viên có thâm niên và coi trọng uy tín trong tập thể. Hàng quý trao thưởng "Sáng kiến cải tiến kho" cho đề xuất được áp dụng vào thực tế vận hành. Hàng năm đưa thành tích 5S vào bộ tiêu chí xét "Nhân viên xuất sắc" cấp Tổng Công ty, nâng tầm quan trọng của 5S từ hoạt động bộ phận lên tiêu chuẩn đánh giá toàn tổ chức.

- **Nhóm 2 – Sáng kiến cải tiến từ nhân viên (Kaizen):** Thiết lập hộp thư góp ý Kaizen tại khu vực sinh hoạt chung của nhân viên kho, thu nhận đề xuất cải tiến theo chu kỳ tháng. Mỗi đề xuất được cam kết xem xét trong vòng 2 tuần và phản hồi kết quả bằng văn bản — chấp nhận, từ chối có giải thích rõ lý do, hoặc cần nghiên cứu thêm. Đề xuất được chấp nhận và triển khai thực tế được thưởng tối thiểu 200.000 đồng và ghi nhận công khai tại bảng tin kho. Cơ chế phản hồi bắt buộc này giải quyết vấn đề phổ biến tại nhiều doanh nghiệp: nhân viên đề xuất nhưng không nhận được phản hồi, dẫn đến mất niềm tin và ngừng đóng góp sau một thời gian ngắn.

- **Nhóm 3 – Truyền thông nội bộ về 5S:** Cập nhật bảng tin "5S – Tuần này" tại cửa kho mỗi đầu tuần với ba nội dung cố định: điểm 5S của tuần trước so với mục tiêu, sự kiện đáng chú ý trong tuần gồm sáng kiến mới được áp dụng hoặc vi phạm cần rút kinh nghiệm tập thể (ẩn tên cá nhân để tránh tạo áp lực tiêu cực), và trọng tâm cần chú ý trong tuần tới. Đây là công cụ duy trì nhận thức 5S liên tục trong nhịp làm việc hàng tuần mà không cần tổ chức họp riêng — tiết kiệm thời gian nhưng vẫn đảm bảo thông tin được truyền đạt đầy đủ đến toàn bộ nhân viên kho, kể cả những người làm ca khác nhau.

- **Nhóm 4 – Cam kết lãnh đạo (Leadership Commitment):** Quản lý kho thực hiện "5-minute 5S walk" vào đầu mỗi tuần — đi một vòng quan sát kho trong 5 phút, ghi nhận tình trạng thực tế của từng khu vực và phản hồi trực tiếp với tổ trưởng ngay tại chỗ. Đây không đơn thuần là hoạt động kiểm tra mà là tín hiệu lãnh đạo rõ ràng nhất: khi cấp quản lý dành thời gian quan sát 5S mỗi tuần, toàn bộ nhân viên hiểu rằng 5S là ưu tiên thực sự của tổ chức chứ không phải khẩu hiệu. Nghiên cứu về hành vi tổ chức cho thấy cam kết hành vi của lãnh đạo — dù chỉ 5 phút mỗi tuần — có tác động lan tỏa văn hóa mạnh hơn

3.5. Kiến nghị

Trên cơ sở phân tích thực trạng và các giải pháp hoàn thiện được đề xuất tại Chương 3, đề tài xin đưa ra một số kiến nghị cụ thể nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai hiệu quả và bền vững hệ thống quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tiến tới 7S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ.

3.5.1 Kiến nghị với Ban lãnh đạo Tổng Công ty

3.5.1.1 Về ngân sách đầu tư trang thiết bị kho và công nghệ số hóa

Kiến nghị Ban Giám đốc Tổng Công ty phê duyệt ngân sách triển khai hạ tầng 5S giai đoạn 1 (từ 85 đến 115 triệu đồng) trong kế hoạch chi phí quý 2 năm 2026. Mức đầu tư này tương đương dưới 0,003% doanh thu thuần năm 2025, trong khi lợi ích thu về có thể định lượng trực tiếp qua giảm sai sót vận hành và tiết kiệm giờ lao động.

Về định hướng số hóa dài hạn, kiến nghị Ban lãnh đạo đưa lộ trình tích hợp IoT kho (thí điểm tại kho lạnh năm 2027, nhân rộng toàn kho năm 2028) vào kế hoạch chiến lược chuyển đổi số của Tổng Công ty.

3.5.1.2 Về vai trò lãnh đạo trong triển khai 5S

Kiến nghị Ban Giám đốc Tổng Công ty tham dự ít nhất một lần Hội nghị Tổng kết 5S thường niên và trực tiếp trao giải cho "Kho/Tổ 5S Xuất sắc". Sự hiện diện của lãnh đạo cấp cao trong các sự kiện 5S là tín hiệu tổ chức quan trọng nhất, cho thấy 5S là chiến lược quản trị thực sự chứ không phải chiến dịch hành chính.

3.5.2 Kiến nghị với các bộ phận liên quan

3.5.2.1 Kiến nghị với bộ phận Sản xuất: Phối hợp duy trì tiêu chuẩn 5S tại vùng giáp ranh

Kiến nghị bộ phận Sản xuất: (1) đưa quy tắc "lấy đúng – trả đúng" vào nội quy xuất nhập kho cho công nhân sản xuất; (2) phân công rõ người phụ trách xác nhận phiếu xuất kho tại mỗi tổ sản xuất; (3) đưa tỷ lệ tuân thủ quy trình xuất kho vào tiêu chí đánh giá tổ trưởng sản xuất hàng tháng.

3.5.2.2. Kiến nghị với bộ phận Kiểm tra Chất lượng (QC): Chuẩn hóa dữ liệu đầu vào cho WMS

Kiến nghị bộ phận QC: (1) thống nhất bộ mã lỗi chuẩn cho các ghi chú kỹ thuật; (2) hoàn thành nhập liệu kết quả kiểm tra vào Biên bản Tổng hợp trong vòng 4 giờ sau khi kết thúc kiểm tra lô hàng; (3) phối hợp với bộ phận IT thiết kế giao diện nhập liệu kết quả QC trực tiếp trên WMS.

3.5.2.3 Kiến nghị với bộ phận IT/WMS: Ưu tiên nguồn lực kỹ thuật cho giai đoạn triển khai

Kiến nghị bộ phận IT/WMS phân công ít nhất một kỹ sư chuyên trách dự án 5S trong giai đoạn từ tháng 4 đến tháng 9 năm 2026, với thẩm quyền tiếp nhận và xử lý yêu cầu nâng cấp WMS trong vòng 5 ngày làm việc.

3.5.3 Kiến nghị về hướng nghiên cứu tiếp theo

Đề tài này tập trung vào kho nguyên phụ liệu của Tổng Công ty như một đơn vị nghiên cứu điển hình. Sau khi các giải pháp 5S được triển khai và đánh giá, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hai chiều: (1) Nhân rộng mô hình 7S sang kho thành phẩm và kho phụ liệu tại các nhà máy thành viên; (2) Nghiên cứu định lượng tác động của việc nâng cấp lên 7S đối với kết quả kiểm định của các nhãn hàng quốc tế sau hai năm triển khai bất kỳ chính sách hay quy định nào được ban hành trên giấy tờ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở những tồn tại và hạn chế trong công tác quản lý kho nguyên phụ liệu đã được phân tích ở Chương 2, Chương 3 đã đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ. Các giải pháp được xây dựng theo từng nội dung của mô hình 5S, bao gồm: Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Tiêu chuẩn hóa) và Shitsuke (Sẵn sàng), đồng thời gắn với thực trạng hoạt động kho và định hướng phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn 2026–2028.

Các giải pháp trọng tâm như xây dựng khu vực Hold Area và Buffer Zone, triển khai hệ thống học phụ liệu tích hợp mã QR, áp dụng lịch vệ sinh theo mức độ rủi ro, bổ sung cơ chế cảnh báo tự động trên hệ thống WMS, xây dựng hệ thống KPI 5S và tổ chức đào tạo định kỳ được kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý kho, giảm thiểu sai sót trong hoạt động xuất nhập tồn, rút ngắn thời gian tìm kiếm nguyên phụ liệu và tăng tính chính xác của dữ liệu tồn kho. Bên cạnh đó, việc đề xuất lộ trình triển khai cụ thể theo từng giai đoạn cùng hệ thống KPI đánh giá hiệu quả giúp nâng cao tính khả thi và khả năng áp dụng trong thực tế.

Ngoài các giải pháp hoàn thiện mô hình 5S, chương còn đề xuất định hướng nâng cấp lên mô hình quản lý kho 7S thông qua việc bổ sung hai yếu tố Safety (An toàn) và Spirit (Tinh thần – Văn hóa doanh nghiệp). Đây là hướng phát triển phù hợp với xu thế quản trị hiện đại, góp phần xây dựng môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp và hình thành văn hóa cải tiến liên tục trong doanh nghiệp. Đồng thời, các kiến nghị đối với Ban lãnh đạo, các phòng ban liên quan và định hướng nghiên cứu tiếp theo cũng được đưa ra nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình triển khai và duy trì hiệu quả hệ thống quản lý kho trong dài hạn.

Nhìn chung, việc áp dụng đồng bộ các giải pháp được đề xuất không chỉ giúp nâng cao hiệu quả quản lý kho nguyên phụ liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ mà còn góp phần giảm chi phí vận hành, nâng cao năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và đối tác quốc tế. Đây cũng là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp từng bước hoàn thiện hệ thống quản lý theo hướng hiện đại, số hóa và phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành dệt may hiện nay.

KẾT LUẬN

Quản lý kho đóng vai trò then chốt trong chuỗi cung ứng sản xuất của ngành dệt may, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc áp dụng các phương pháp quản lý tiên tiến như tiêu chuẩn 5S không chỉ giúp tối ưu hóa hoạt động kho mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và uy tín của doanh nghiệp đối với các đối tác quốc tế.

Qua nghiên cứu thực tế tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý kho và tiêu chuẩn 5S, đánh giá toàn diện thực trạng công tác quản lý kho nguyên vật liệu, đồng thời làm rõ những điểm mạnh cần phát huy và những tồn tại cần khắc phục. Kết quả nghiên cứu cho thấy Tổng Công ty đã xây dựng được nền tảng quản lý kho tương đối bài bản với hệ thống giá kệ đồng bộ, quy trình kiểm tra chất lượng đầu vào theo phương pháp 4 điểm quốc tế và hệ thống chứng từ được tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế đáng kể như chưa có khu vực Hold Area và Buffer Zone chuyên biệt, kỷ luật cập nhật hệ thống WMS chưa được duy trì nhất quán trong cao điểm sản xuất, và văn hóa 5S chưa được thể chế hóa thành các chỉ tiêu đánh giá cụ thể gắn với thi đua. Trên cơ sở đó, đề tài đã tiến hành đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện theo mô hình 5S - và bổ đề xuất Safety (An toàn) và Spirit (Tinh thần) vào khung 5S lên 7S - cùng lộ trình triển khai cụ thể theo từng giai đoạn từ năm 2026 đến năm 2028, nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản lý kho hàng nguyên vật liệu và cải thiện hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty trong thời gian tới.

Quá trình thực hiện khoá luận không chỉ là cơ hội để vận dụng kiến thức lý thuyết đã học vào thực tế mà còn giúp nhận thức sâu sắc rằng lý thuyết chỉ phát huy được giá trị khi được linh hoạt áp dụng và điều chỉnh phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể trong môi trường làm việc thực tế. Những trải nghiệm thực tiễn tại Tổng Công ty đã giúp hiểu rõ hơn về các yếu tố tác động đến công tác quản lý kho theo tiêu chuẩn 5S, đồng thời củng cố nền tảng chuyên môn vững chắc trong lĩnh vực Logistics và Quản lý chuỗi cung ứng, góp phần nâng cao năng lực nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp trong tương lai.

Tuy nhiên, do còn hạn chế về thời gian, nguồn lực và kinh nghiệm nghiên cứu, khoá luận không tránh khỏi một số thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo quý báu từ quý thầy cô và Hội đồng để có thể hoàn thiện khoá luận tốt hơn trong thời gian tới.

Cuối cùng, xin gửi lời cảm ơn chân thành đến sự hướng dẫn tận tình của giảng viên hướng dẫn TS. Phạm Thị Hoàng Mỹ cùng sự hỗ trợ nhiệt tình từ Ban Giám đốc và các phòng ban chức năng của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ. Những điều kiện thuận lợi đó đã đóng góp quan trọng giúp khoá luận được hoàn thành thành công.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Hình ảnh kho nguyên phụ liệu Hoà Thọ



Phụ lục 2: Giao diện phần mềm quản lý kho HoaTho Smart 4.0



Phụ lục 3: Giao diện màn hình sơ đồ kho điện tử Hoà Thọ

09:26

20

Vải chính - Vải lót

09

21

Vải chính - Vải lót

22

Vải chính - Vải lót

09

Vải chính - Vải lót

08

Vải chính

07

Vải chính

09:27

C

B

A

Hàng đặt

P1

P2

T

PALLET & TỦ

G

F

E

I

K

J

M

CHỜ KIỂM

Phụ lục 4: Hình ảnh một số phụ liệu tại kho nguyên phụ liệu Hoà Thọ



Phụ lục 5: Hình ảnh pallet hỏng và các cây vải lỗi/ tồn kho lâu năm được tập kết chuẩn bị đem đi tiêu huỷ



TÀI LIỆU THAM KHẢO

- **Tài liệu tiếng việt:**

- Bài giảng môn Quản trị nhà kho và tồn kho của cô Nguyễn Thị Thanh Phương.
- Nguyễn Như Phong, Phạm Ngọc Tuấn (2013). 5S và Kaizen trong sản xuất. NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
- Phạm Thị Thu Hà (2018). Quản trị kho hàng và vật tư. NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

- **Tài liệu tiếng anh:**

- Hirano, H. (1995). 5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation. Productivity Press, New York.
- Richards, G. (2017). Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse (3rd ed.). Kogan Page, London.

- **Các trang web:**

- <https://www.scribd.com/document/932140638/Chuye-n-de-A-P-DU-NG-5S-TRONG-QUA-N-LY-KHO>
- <https://www.slideshare.net/slideshow/kha-lun-hon-thin-cng-tc-qun-l-cht-lng-5s-cng-ty-vnh-hipdocx/253085133>
- <https://moit.gov.vn/khoa-hoc-va-cong-nghe/tpm-5s-kaizen-bo-cong-cu-nang-cao-nang-suat-chat-luong-cho-d2.html>
- <https://www.logimaxwms.com/blog/warehouse-management-best-practices/>
- <https://goaudits.com/blog/5s-in-warehouse/>
- <https://thygesenapparel.com/blog/warehouse-in-garment-industry-2>
- <https://www.vietnamtextile.org.vn>
- <https://modula.us/blog/warehouse-inventory-management/>
- <https://vietnambiz.vn/phan-loai-nguyen-vat-lieu-classification-of-materials-la-giac-cach-phan-loai-20200317170057138.htm>

- **Tài liệu công ty:**

- Thông tin trên Website Công ty: <https://www.hoatho.com.vn>
- Báo cáo thường niên Hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ 2023, 2024, 2025.